



Vielfalt als Chance

Leitfaden zur
interkulturellen Öffnung
der Landesverwaltung



Niedersachsen

Vorwort



Sehr geehrte Damen und Herren,

die Erhöhung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund und die Stärkung der interkulturellen Kompetenz im öffentlichen Dienst sind Schwerpunkte der Integrationspolitik dieser Landesregierung. In verschiedenen Erklärungen, unter anderem im Länderbeitrag zum Nationalen Integrationsplan, wurde dies unterstrichen. Im Mai 2008 hat das Land als öffentlicher Arbeitgeber mit Vertretern aus der niedersächsischen Wirtschaft die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet. Sie haben sich damit verpflichtet, ihre Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung zu verstärken. Gleichzeitig war dies ein Signal an weitere Unternehmen, aber auch an Kommunen und andere öffentliche Institutionen, diesem Impuls zu folgen und sich im Sinne der Charta zu verpflichten. Im November 2008 wurde im Handlungsprogramm Integration die Förderung der interkulturellen Öffnung von Organisationen und Einrichtungen einschließlich der niedersächsischen Landesverwaltung als integrationspolitischer Eckpfeiler erneut betont.

Eine bürgerorientierte moderne Landesverwaltung erfordert verbesserte Kommunikationsmöglichkeiten von Beschäftigten in allen Aufgabenbereichen mit vielen Kontakten zu Bürgerinnen und Bürgern. Zur Unterstützung dieser Entwicklungen werden den Ressorts seit 2008 zusätzliche Haushaltsmittel zur Verfügung gestellt.

Die vorliegende Handreichung bietet Hilfestellungen bei der Umsetzung des Kabinettsbeschlusses zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung. Sie kann als Anregung auch für Kommunalverwaltungen und andere öffentliche Arbeitgeber dienen.

Die Aktivitäten, die bislang entwickelt wurden, sind wichtige Schritte. Gehen Sie weiter auf diesem Weg – als Führungskräfte oder als Verantwortliche im Personalbereich – und gewinnen Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nur wenn wir alle unseren Blick dafür schärfen, was Menschen mit Migrationshintergrund an Kompetenzen mitbringen, können wir die Chancen und Perspektiven, die die Integration bietet, nutzbar für uns alle machen.

Uwe Schünemann

Niedersächsischer Minister
für Inneres, Sport und Integration



An wen richtet sich der Leitfaden?

Diese Broschüre soll denjenigen eine unterstützende Handreichung im Sinne eines Leitfadens sein, die für die Umsetzung des Kabinettsbeschlusses vom 06.05.2008 Verantwortung tragen. Dies sind insbesondere Führungskräfte, Verantwortliche im Personalbereich, Personal- und Organisationsentwickler, Prozessbegleiter, Aus- und Fortbildungsverantwortliche, Personalvertretungen, sonstige Interessenvertretungen von Beschäftigten sowie Beauftragte und vergleichbare Funktionsträger/innen.

Inhaltsverzeichnis

I. Ziele der interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung	07
1. Interkulturelle Öffnung	08
2. Interkulturelle Kompetenz	09
II. Schritte zur interkulturellen Öffnung	11
1. Allgemeine Aussagen zur Gestaltung des Prozesses	11
2. Sensibilisierung	12
3. Bestandsaufnahme und Situationsanalyse	12
A. Personelle Ebene	15
B. Organisatorische Ebene	15
4. Festlegen von Handlungsfeldern und Zielen	16
5. Interkulturelles Personalmanagement organisieren	18
A. Personalgewinnung und Auswahl	18
B. Personalentwicklung	22
1. Führungskräfteentwicklung	24
2. Fortbildung	24
3. Weitere Personalentwicklungsmaßnahmen	28
C. Ausbildung	29
6. Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement	29
A. Organisationsentwicklung	29
B. Qualitätsmanagement	30
7. Controlling und Evaluation	33
III. „Charta der Vielfalt“	35
IV. Service	
1. Kontakte und Informationen	39
2. Literaturliste „Interkulturelles Management“	40
V. Anlagen	
1. Kabinettsbeschluss zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung und zur „Charta der Vielfalt“ vom 06.05.2008 einschließlich „Charta der Vielfalt“	43
2. Entschließung des Niedersächsischen Landtages vom 26.03.2009	46
3. Definition Migrationshintergrund nach dem Beschluss der Konferenz der Länderintegrationsminister vom 30.09.2008	47
4. Hamburger Fragebogen zur Erfassung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund	48



Praxisbeispiele und Erfahrungen aus der Landesverwaltung

Gute Beispiele aus dem Arbeitsalltag von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund bzw. mit interkulturellen Kompetenzen machen mehr als theoretische Ausführungen deutlich, wo die Vorteile für die tägliche Aufgabenerledigung liegen. Sie ergänzen an vielen Stellen diese Handreichung.



Seit über 35 Jahren lebt Sevinç Ezbük in Deutschland und engagiert sich für den interkulturellen Dialog, auch bei ihrer Arbeit als herkunftssprachliche Lehrkraft. Türkischsprachige Kinder einer hannoverschen Grundschule bekommen so die Möglichkeit, das Lesen, Schreiben und die Grammatik ihrer Muttersprache zu erlernen. Ezbük erteilt aber auch bilingualen Unterricht, an dem deutsche wie türkische Kinder teilnehmen. „Und hier, wo beide Sprachen gleichberechtigt anerkannt sind, sprechen viele türkischstämmige Kinder unter sich fast nur deutsch, was in anderen Klassen nicht der Fall ist“, berichtet sie.

Auch Sevinç Ezbük hat Kindern früher verboten, außerhalb des türkischsprachigen Unterrichts ihre Muttersprache zu verwenden. Ein Fehler, wie sie heute weiß. „Das ist das Falscheste, was man machen kann. Die Kinder sprechen dann gar nicht mehr. Doch wenn ein Kind die Muttersprache gut kann, lernt es auch die zweite Sprache schneller“, sagt die

59-Jährige. Solche Grundsätze hat sie bei Fortbildungen zu interkultureller Bildung gelernt.

Genauso wichtig ist der Lehrerin die Einbeziehung der türkischen Eltern. Daher bietet sie ihnen eine Sprechstunde an, um zu fragen, wie sie sich die Zusammenarbeit der Schule mit den Eltern vorstellen, ob Hemmschwellen bestehen oder wie die Integration zwischen türkischen und anderen Eltern gelingen kann. Dann weiß sie, wo sie anknüpfen kann, damit mehr türkische Eltern in die Schule kommen und dort auch mit Deutschen Kontakt aufnehmen. „Besonders türkische Eltern erleben häufig, dass sie nicht vorbehaltlos angenommen werden, und ziehen sich dann zurück“, weiß Sevinç Ezbük. „Die Integration kann nur gelingen, wenn eine gegenseitige Anerkennung und sprachlich-kulturelle Vielfalt in der Gesellschaft Normalität sind. Ein friedliches Zusammenleben miteinander und nicht nebeneinander ist der beste Weg zur Integration.“

Sevinç Ezbük, herkunftssprachliche Lehrkraft

„Gegenseitiges
Anerkennen ist
die beste Integration.“

I. Ziele der interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung



„Eine bürgerorientierte moderne Landesverwaltung erfordert die Verbesserung der Kommunikationsmöglichkeiten aller Beschäftigten in Aufgabenbereichen mit vielen Bürgerkontakten, nicht zuletzt mit Zugewanderten. Das Personalmanagement ist darauf auszurichten, d.h. neben einer entsprechenden Einstellungspolitik sind vorhandene Potenziale und Qualifikationen von Beschäftigten mit Migrationshintergrund, wie bspw. Mehrsprachigkeit oder Kenntnisse von besonderen kulturellen Hintergründen, stärker zu berücksichtigen. Es geht aber auch darum, das vorhandene Personal für die Kommunikation und den Umgang mit Bedürfnissen von Menschen mit Migrationshintergrund zu schulen.“ (aus dem Kabinettsbeschluss vom 06.05.2008)

Unsere Gesellschaft hat sich in den vergangenen Jahrzehnten insgesamt verändert. Nach der Mikrozensus-Veröffentlichung im Jahre 2005 hatten 16 Prozent der niedersächsischen Bevölkerung einen Migrationshintergrund (ca. 1,2 Mio.), bei Personen unter 15 Jahren betrug der Anteil sogar 25,5 Prozent. Alle Prognosen gehen davon aus, dass die Zahl der Menschen mit Migrationshintergrund weiter steigen wird. Die veränderte Zusammensetzung unserer Gesellschaft muss sich auch in öffentlichen Diensten und Einrichtungen widerspiegeln. Hier aber ist der Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund bisher deutlich geringer. Doch nicht nur der wachsende Anteil von Einwohnerinnen und Einwohnern mit Migrationshintergrund, sondern auch der gleichzeitige Rückgang sowie das Älterwerden der einheimischen Bevölkerung infolge des demografischen Wandels erfordert für den öffentlichen Dienst eine breitere Ausrichtung des Verwaltungshandelns. Dazu gehört auch die Überprüfung der Qualität von Dienstleistungen aufgrund sich wandelnder Bedarfe und einer veränderten Zusammensetzung der „Kundschaft“ der verschiedenen Aufgabenbereiche der Landesverwaltung.

Mit der Notwendigkeit, sich als niedersächsische Landesverwaltung stärker interkulturell zu öffnen, stellen sich insbesondere für die Leitungsebene und weitere Verantwortungsträger Fragen, wie es zu erreichen ist, dass

- die Vorbildfunktion des öffentlichen Dienstes in Hinblick auf Integration erfüllt wird,
- mehr Menschen mit Migrationshintergrund eingestellt werden,
- Migrantinnen und Migranten stärker in der Kundenorientierung berücksichtigt werden,
- Benachteiligung und Diskriminierung entgegengewirkt wird,
- das Personal interkulturell kompetent handeln kann,
- interkulturelle Fortbildungen als Teil von verbesserter Zusammenarbeit und Teamentwicklung wirken können,
- die Organisation sich verändert.

Für die Antworten möchte die vorliegende Handreichung einige Anregungen geben.

I.1. Interkulturelle Öffnung

Ziel von interkultureller Öffnung ist es, Strukturen so zu verändern, dass auch Menschen mit Migrationshintergrund die gleichberechtigte Teilhabe an gesellschaftlichen Prozessen ermöglicht wird.

Unter interkultureller Öffnung im organisationsbezogenen Sinn wird ein zielgerichteter Prozess der Personal- und Organisationsentwicklung verstanden, der sowohl auf individueller als auch auf struktureller Ebene stattfindet.



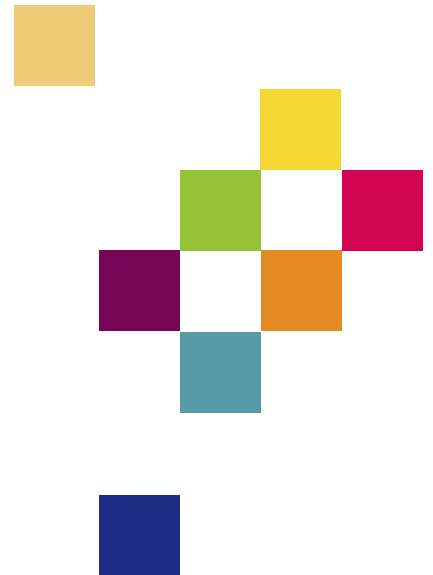
I.2. Interkulturelle Kompetenz

Um diesen Prozess weiterzuentwickeln, sind neben einer veränderten Einstellungspolitik insbesondere Fortbildungen und andere Personalentwicklungsmaßnahmen notwendig, um die interkulturelle Kompetenz bei den Beschäftigten zu fördern und Impulse für weitere Aktivitäten zu setzen.

Die Kompetenz im Umgang mit kultureller Verschiedenheit wird als interkulturelle Kompetenz bezeichnet. Interkulturelle Kompetenz bedeutet, sich der eigenen, auch kulturell bedingten Denk- und Lebensweise bewusst zu sein, um sie so zu erweitern oder verändern zu können, dass man andere, auch kulturell bedingte Denk- und Lebensweisen erkennen, respektieren und mit ihnen diskriminierungsfrei umgehen kann. Sie umfasst alle Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Befugnisse, die man braucht, um in einem von Interkulturalität gekennzeichneten beruflichen Umfeld zurechtzukommen und es aktiv und konstruktiv mitzugestalten. Man unterscheidet zwischen interkultureller Kompetenz einer Institution und eines Individuums.

Interkulturelle Kompetenz muss in allen Bereichen zu einem Qualitätsmerkmal werden. Sie kann die Qualität der öffentlichen Dienstleistungen – insbesondere in Aufgabenbereichen mit einem hohen Anteil von Kontakten zu Menschen mit Migrationshintergrund – steigern und zu einem doppelten Nutzen führen. Für die Migrantinnen und Migranten auf der einen sowie für die Beschäftigten auf der anderen Seite.

Maßnahmen zur Förderung der interkulturellen Kompetenz zielen darauf, Reibungsverluste im täglichen Umgang mit Menschen unterschiedlicher kultureller Prägung zu vermindern, Kommunikationsprobleme abzubauen und somit die Aufgabenerledigung im Arbeitsalltag zu unterstützen.





Nachdem Silke Tröster eine Fortbildung zu interkultureller Kompetenz besucht hat, ist die Fortbildungsreferentin von der Bedeutung des Themas für den Justizbereich überzeugt denn je. „Gerade bei mündlichen Verhandlungen, wenn die Beteiligten aus völlig unterschiedlichen Kulturkreisen kommen, ist es sinnvoll, das Verhalten des anderen nachvollziehen zu können“, sagt die Richterin am Niedersächsischen Obergericht Lüneburg.

Verwaltungsgerichte sind unter anderem für Asylverfahren zuständig. „Da kommt es sehr darauf an, wie der Kläger sein persönliches Verfolgungsschicksal schildert“, sagt Silke Tröster. Doch interkulturelle Kompetenz sei nicht nur wichtig, um die richtige Entscheidung treffen zu können, sondern auch dafür, dass die Entscheidung des Gerichts auch nach-

vollzogen und akzeptiert werden kann. Schon bei der Verhandlungseröffnung könnten viele Fehler begangen, aber eben auch vermieden werden: Ist es wirklich eine Missachtung des Gerichts, wenn jemand seine Mütze nicht abnimmt? Ist es ein Zeichen von Unehrlichkeit, wenn jemand wegguckt, oder ist es in dessen Kulturkreis nicht vielmehr umgekehrt eine Respektlosigkeit, einer höher gestellten Person wie einem Richter direkt in die Augen zu blicken? Ist es sinnvoll, die Verhandlung mit persönlichen Worten einzuleiten, oder wird dies als Schwäche des Gerichts ausgelegt? „Für diese Fragen muss man ein Gefühl entwickeln und die richtigen Antworten finden“, sagt die 45-Jährige, „um Missverständnisse zu vermeiden, aber auch, um respektiert zu werden.“

Silke Tröster, Richterin am Niedersächsischen Obergericht Lüneburg

„Kommunikationsfallen vermeiden“



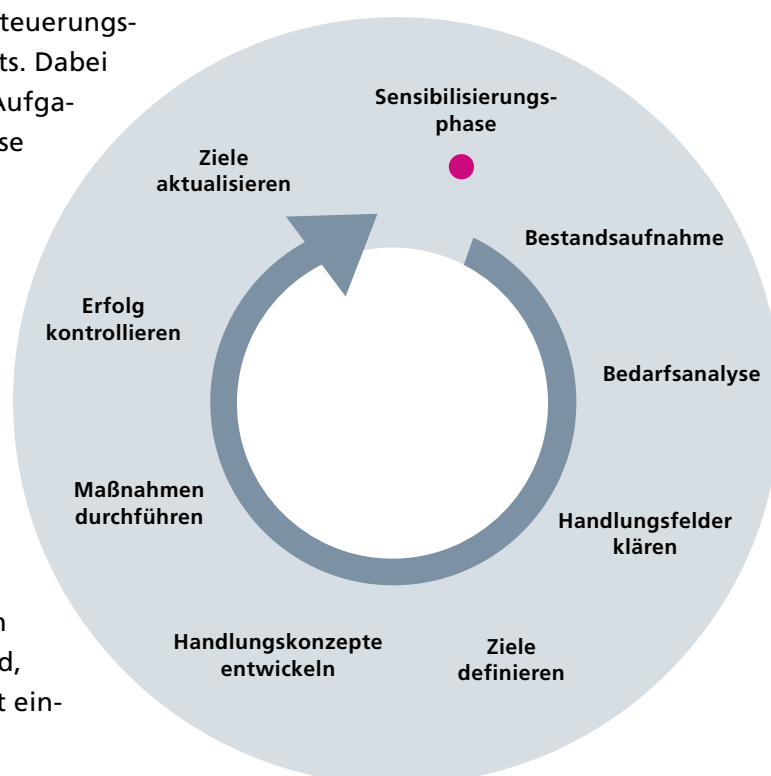
II. Schritte zur interkulturellen Öffnung

II.1. Allgemeine Aussagen zur Gestaltung des Prozesses

Der Kabinettsbeschluss vom 06.05.2008 verpflichtet die Ressorts, die notwendigen Schritte zur interkulturellen Öffnung einzuleiten und zu vertiefen. In einer Reihe von Dienststellen und Einrichtungen wurden daraufhin interkulturelle Fortbildungen und Trainings durchgeführt. Einzelne Fortbildungen können den Prozess der interkulturellen Öffnung begleiten und unterstützen, diese Einzelmaßnahmen sollten jedoch in ein Gesamtkonzept eingebettet sein. Mit dem Lernen von Personen erfolgt nicht automatisch auch das Lernen der gesamten Organisation. Eine erfolgreiche und nachhaltige Implementierung interkultureller Kompetenz in einer Dienststelle, Schule oder Hochschule kann nur im Zusammenwirken von Personal-, Organisations- und Qualitätsentwicklung erfolgen.

Interkulturelle Öffnung ist als Prozess zu gestalten. Die einzelnen Schritte orientieren sich dabei am Steuerungskreislauf des strategischen Managements. Dabei kann die Steuerung verantwortlich als Aufgabe in der Linie wie auch – möglicherweise in größeren Bereichen und in der Startphase – von einer durch die Leitung beauftragten Arbeitsgruppe erfolgen.

Maßnahmen und Konzepte können nicht als „Fertigprodukt“ eingekauft werden, sondern müssen von jeder Verwaltung selbst – sei es für eine Dienststelle, für eine Fachverwaltung oder für ein Ressort – abhängig von der konkreten Situation bedarfsbezogen erarbeitet werden. Sofern schon einzelne Elemente vorhanden sind, gilt es, diese in das Gesamtverfahren mit einzubeziehen.



Interkulturelle Öffnung ist im Leitbild einer Organisation zu verankern und muss als Querschnittsaufgabe verstanden werden. Verhaltensänderungen erfordern einen langfristigen Lern- und Erfahrungsprozess, der nur in einer „lernenden Organisation“ erfolgreich sein wird.

II.2. Sensibilisierung

Zunächst ist eine Sensibilisierung notwendig. Dies kann zunächst durch eine Auftaktveranstaltung mit Führungskräften stattfinden, um die nötige Akzeptanz und Unterstützung zu schaffen, aber auch um Hinweise auf fördernde oder hemmende Faktoren zu besprechen. Auch ein erstes Basisseminar mit Beschäftigten aus Aufgabenbereichen, in denen viele Kontakte zu Menschen mit Migrationshintergrund stattfinden, kann den Beginn für weitere Schritte darstellen. Personalvertretungen und Beauftragte sollten in geeigneter Weise eingebunden werden.

Unterschiedliche Einstiegswege sind nach den bisherigen Erfahrungen möglich. Danach sind die notwendigen Schritte zur weiteren Prozessgestaltung einzuleiten und zu vertiefen.

II.3. Bestandsaufnahme und Situationsanalyse

In der Regel ist nach einer Sensibilisierungsphase eine genauere und systematische Bestandsaufnahme am Anfang der interkulturellen Öffnung des Aufgabenbereiches bzw. der Dienststelle oder Einrichtung vorzunehmen.

Eine Bestandsaufnahme und Situationsanalyse zum Entwicklungsstand der interkulturellen Öffnung in einer Organisation sollte sich auf verschiedene Ebenen beziehen.





Nurhan Özdemir ist Polizistin. Mitten im Zentrum von Hannover, direkt hinter dem Hauptbahnhof, liegt ihre Wache. Dort, wo es viele türkische Geschäfte, Dönerbuden und Clubs gibt, geht sie mit ihren Kolleginnen und Kollegen Streife, führt Personenkontrollen durch oder schlichtet Streitigkeiten im Rotlichtmilieu. Ihre Wurzeln sind der Tochter türkischer Einwanderer dabei des Öfteren hilfreich.

Zuvor hatte Nurhan Özdemir über ihren Migrationshintergrund gar nicht weiter nachgedacht. „Erst bei der Polizei hat man mich darauf angesprochen, allerdings als positives Merkmal“, sagt die 30-Jährige. Der Vorteil ihrer Herkunft läge vor allem in der Zweisprachigkeit. Dadurch könne sie Türken bzw. Türkischstämmige, die schlecht deutsch sprechen, in ihrer Muttersprache informieren oder ver-

nehmen, aber vor allem könnten ihre Kenntnisse zur Deeskalation einer Situation beitragen. „Wenn wir in einem türkischen Club eine Personenkontrolle durchführen, erkläre ich, warum wir das machen und worum es geht“, berichtet die Polizeikommissarin. „Dann sind die Überprüften meist wohlgesinnter, weil sie nicht das Gefühl haben, sie würden von der deutschen Polizei drangsaliert, nur weil sie Türken sind.“ Auch bei Streitigkeiten beruhige sich die Situation häufig, wenn man die Sprache spräche. Und wenn Nurhan Özdemir mit älteren Türken spricht, sind die häufig sogar stolz darauf, dass jemand mit türkischer Herkunft bei der deutschen Polizei arbeitet, berichtet sie. Der wohl schönste Beweis für Integration.

Polizeikommissarin Nurhan Özdemir,
Polizeiinspektion Hannover-Mitte

„Meine
Sprachkenntnisse
tragen zur
Deeskalation bei“



Als Hedwig Kwasniok 1988 von Polen nach Deutschland kam, konnte sie kein Wort Deutsch. Dieses Gefühl des Fremdseins und der Unsicherheit ist ihr daher nur zu gut vertraut, und sie kann sich bis heute gut in solche Menschen hineinversetzen. Mit viel Geduld, Verständnis und Einfühlungsvermögen versucht die gelernte Krankenschwester daher, Patienten, die kein Deutsch sprechen, so weit es geht etwas Sicherheit zu vermitteln. „Die Bedürfnisse des kranken Menschen müssen im Vordergrund stehen“, sagt die 47-Jährige bestimmt. Mangelnde Sprachkenntnisse könne man da immer irgendwie überbrücken. Notfalls kommuniziert sie mit Händen und Füßen mit den Leuten, um herauszufinden, was sie benötigen, nimmt sie an die Hand und zeigt ihnen, wo sie was finden, oder organisiert eine Begleitung zur Untersuchung, weil sie die Schriftzeichen nicht lesen können.

So trägt ihre eigene Herkunft, ihre eigene Geschichte vielleicht ein wenig zu einer besseren Versorgung ausländischer Patienten bei, einfach weil sie um die Probleme und Gefühle der Menschen weiß.

Nur eines macht Hedwig Kwasniok wütend: Wenn sie mit jemandem zu tun hat, der seit 20 Jahren in diesem Land lebt und noch immer kein Wort Deutsch spricht. Demjenigen drückt sie dann schon mal ein Wörterbuch in die Hand. „Sprache ist die Tür zu einer anderen Gesellschaft“, sagt sie. Die resolute Frau jedenfalls hatte schon nach zwei Jahren so gut Deutsch gelernt, dass sie ihre Anerkennung bekam und wieder als Krankenschwester arbeiten durfte. Heute ist sie Stationsleiterin.

Hedwig Kwasniok, Stationsleitung Pflege Gastroenterologie der MHH

„Ich weiß um
das Gefühl
des Fremdseins“

Dabei sind insbesondere die personellen und organisatorischen Ebenen von Bedeutung.

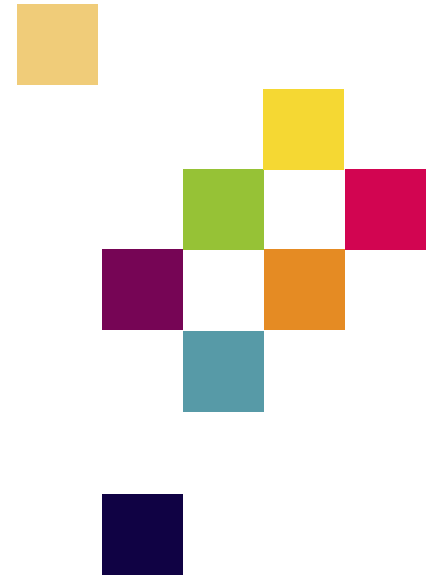
II.3.A. Personelle Ebene

- Wie viele Beschäftigte¹ mit Migrationshintergrund gibt es im Aufgabenbereich bzw. der Dienststelle?
- Wie hoch ist prozentual dieser Anteil im Verhältnis zur Gesamtbeschäftigtenzahl?
- Werden Menschen mit Migrationshintergrund auf allen hierarchischen Ebenen beschäftigt?
- Werden Führungskräfte und Mitarbeiterschaft interkulturell fortgebildet?
- Werden Beschäftigte mit einem hohen Anteil an „Außenkontakten“ zu Migranten ausreichend für einen kultursensiblen Umgang in der Aufgabenerledigung durch situationsgerechte Trainings unterstützt?
- Gibt es Informationen über spezielle Kompetenzen wie Fremdsprachenkenntnisse, besonderes Wissen über einzelne Länder resp. Kulturen bei den Beschäftigten?

II.3.B. Organisatorische Ebene

- Werden Instrumente des modernen Verwaltungsmanagements wie Zielvereinbarungen, Produktbeschreibungen usw. für die interkulturelle Öffnung genutzt?
- Sind die Dienstleistungen/Produkte und Abläufe/Prozesse bereits so, dass Zugangsbarrieren für Migranten ausgeräumt sind?
- Stehen Daten zur Aufgabenqualität – je nach Bereich ggf. auch zur Kundenzufriedenheit – zur Verfügung?

Um einen erhöhten Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Landesverwaltung messbar zu machen, sind zunächst die erforderlichen Ausgangsdaten zu analysieren. Die Gesamtbeschäftigtenzahlen in den Aufgabenbereichen der Landesverwaltung stehen durch den Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie (LSKN) zur Verfügung². Daten über den Anteil von Landesbeschäftigten mit Migrationshintergrund sind jedoch weder beim LSKN noch bei anderen Institutionen verfügbar. Bisherige Ab-



1) Mit dem hier benutzten Begriff „Beschäftigte“ sind alle Berufsgruppen der Landesverwaltung gemeint (Beamte und ehemals als Angestellte und Arbeiter bezeichnete Arbeitnehmer).

2) für 2006 und 2007 nach der Veröffentlichung des LSKN vom 18.11.2008, s. a. Stat. Monatsheft 11/08 S. 639



fragen in den Ressorts haben eher Einschätzungen und Annäherungswerte ergeben.

Mit dem Beschluss vom 30.09.2008 der für Integration zuständigen Minister der Bundesländer gibt es nun eine gemeinsame Verständigung über die Definition des Begriffes „Migrationshintergrund“, die als Grundlage für weitere Bestandserhebungen zu nutzen ist (siehe Kapitel V, Anlage 3).

Die weitere Schwierigkeit, zu konkreten Zahlen zu kommen, besteht in der Frage der Erfassung dieser personenbezogenen Daten unter der erforderlichen Berücksichtigung des Datenschutzes. Schriftliche Abfragen unter den Beschäftigten können eine Möglichkeit darstellen, müssen aber immer das Prinzip der Freiwilligkeit und der Anonymität garantieren. Solange noch keine allgemeine Regelung für die niedersächsische Landesverwaltung besteht, kann ggf. für eigene Befragungen vorläufig ein Fragebogen, wie er in Hamburg eingesetzt wurde, als Orientierung dienen (siehe Kapitel V, Anlage 4).

II.4. Festlegen von Handlungsfeldern und Zielen

Auf der Grundlage einer Situationsanalyse können Ziele für eine interkulturelle Öffnung entwickelt werden. Für die Umsetzung ist erfahrungsgemäß ein Zeitraum von drei bis fünf Jahren notwendig.

Für die Zielbestimmungen kommen als Handlungsfelder die folgenden Bereiche in Betracht:

- Personalgewinnung
- Personalentwicklung/Fortbildung der Beschäftigten
- Ausbildung
- Organisationsentwicklung
- Qualitätsmanagement bei Dienstleistungen und Produkten

Ziele sind möglichst konkret und überprüfbar zu formulieren. Dabei müssen Prioritäten je nach Schwerpunkt und zeitlicher Planung gesetzt werden.



Die Materialprüfanstalt für das Bauwesen Braunschweig prüft nicht nur Bauprodukte, sondern erstellt auch fremdsprachige Prüfberichte und Dokumente oder beantwortet die Anfragen von Kaufinteressenten aus aller Welt zu den Qualitätskriterien eines Produktes – wofür in erster Linie Sprachkenntnisse benötigt werden. „Viel bedeutender in Hinblick auf die interkulturelle Kompetenz sind jedoch die Arbeitsgruppen zur Abstimmung von europäisch oder international geltenden Normen oder Dokumenten“, berichtet Dr.-Ing. Wilfried Hinrichs, Leiter der Zertifizierungsstelle.

In diesen Arbeitsgruppen auf europäischer oder internationaler Ebene werden CEN- oder ISO-Standards verhandelt. Materialexperten aus ganz Europa setzen sich dann in einem Mitgliedstaat der EU zusammen, um die Qualitätskriterien festzuhalten, die ein Produkt erfüllen muss, um eine entsprechende EN-Norm einzuhalten. Und wenn Dr. Hinrichs die Verhandlung im Sinne der Durchsetzung von in Deutschland gewollten Standards beeinflussen will, muss er auf die Eigenarten der Nationalitäten und auf kulturell bedingte unter-

schiedliche Verhandlungsstile der vertretenen Länder Rücksicht nehmen. „Während man sich bei einem Engländer am besten beim Essen dazusetzt, um seine Position zu erläutern, hat man damit zum Beispiel bei einem Griechen meist weniger Erfolg“, berichtet der 51-Jährige. Allerdings müsse man auch beachten, dass die ausländischen Kollegen unter Umständen ebenso gut über Eigenheiten von Deutschen informiert sind – und das kann ebenfalls zu Missverständnissen führen. „Wenn ein Spanier versucht, sich an deutsche Pünktlichkeit zu halten, könnte er die höflich gemeinte Geste eines Deutschen, sich ‚spanisch‘ zu verhalten, als Beleidigung verstehen.“

Gelernt hat der promovierte Ingenieur diese kulturellen Unterschiede in der Verhandlungsführung in über 25 Jahren beruflicher Tätigkeit. Der Wert für die Landesverwaltung liegt für ihn auf der Hand: „Auch für die niedersächsische Lobbyarbeit in Brüssel oder woanders kann solche interkulturelle Kompetenz der Beschäftigten nur nützlich sein.“

Dr.-Ing. Wilfried Hinrichs, Materialprüfanstalt für das Bauwesen Braunschweig

„Erfolgreiche Lobbyarbeit für Niedersachsen“



Die Einbeziehung von Erfahrungen von Migrantenorganisationen, Elternvereinen, Integrationsberatungsstellen oder Wohlfahrtsverbänden können bei der Feststellung von Bedarfen und Zielentwicklungen hilfreich sein. Kontaktadressen können bei der Integrationsbeauftragten des Landes, den kommunalen Integrationsbeauftragten und Leitstellen oder den Ansprechpartnern des Netzwerkes der Kooperativen Migrationsarbeit Niedersachsen (KMN) angefragt werden (siehe Kapitel IV, Service).



II.5. Interkulturelles Personalmanagement organisieren

Um eine interkulturelle Öffnung erfolgreich zu entwickeln, ist insbesondere das in den Dienststellen bzw. Einrichtungen bestehende Personalmanagement um Aspekte der Interkulturalität zu erweitern. Hierbei stehen die Bereiche der Personalgewinnung und der Personalentwicklung im Vordergrund.



II.5.A. Personalgewinnung und Auswahl

Derzeit sind insbesondere die Bereiche gefordert, die vom Einstellungsstopp ausgenommen sind. Grundsätzlich gelten die in dieser Handreichung gemachten Empfehlungen jedoch für alle Aufgabebereiche der Landesverwaltung.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Standards in den Auswahlverfahren der verschiedenen Ausbildungsberufe nicht abgesenkt werden und die Auslese nach Eignung und Befähigung erfolgt.

Für die verstärkte Berücksichtigung von Menschen mit Migrationshintergrund im Rahmen der Personalgewinnung und -auswahl können jedoch folgende Aspekte in den Blick genommen werden:



Babette Wöckener ist Grundschullehrerin in Achim – und engagierte Fachberaterin für interkulturelle Bildung im Landkreis Verden. Ihre Hauptaufgabe sieht sie darin, dafür zu sorgen, Bildungsbenachteiligungen für Schülerinnen und Schüler auszugleichen, die sie aufgrund ihres Migrationshintergrundes haben. „Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass Schüler mit Migrationshintergrund in Deutschland geringere Chancen für höhere Bildungsabschlüsse haben“, sagt die 47-Jährige. Um das zu ändern, berät sie Lehrerinnen und Lehrer, Schulleitungen, Eltern, Schülerinnen und Schüler und auch herkunftssprachliche Lehrkräfte zu allen Fragen der interkulturellen Bildung und zur Sprachförderung. Sie informiert und sensibilisiert ihre Kolleginnen und Kollegen aller Schulformen für die Problematik, vernetzt die beteiligten Einrichtungen, initiiert aktivierende Elternarbeit, damit die Bindung von Eltern mit Migrationshintergrund an die Schule erhöht wird, versucht Multiplikatoren zu gewinnen, die das Thema vor Ort weitertransportieren und zu Ansprechpartnern werden, berät in Problemfäl-

len, begleitet die Entwicklung einzelner Kinder und gibt Fortbildungen zum Thema „Deutsch als Zweitsprache“.

Babette Wöckener ist davon überzeugt, dass durch eine größere Sensibilität und mehr Wissen zu den sprachlichen, kulturellen und sozialen Voraussetzungen der Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund eine passgenauere und gezieltere Förderung und Unterstützung stattfindet. Daher sieht sie sich als Impulsgeberin von Projekten, in denen die richtigen Akteure informiert und zusammengebracht werden, damit die betreffenden Kinder vom Kindergarten bis zur weiterführenden Schule begleitet werden. „Es kann nicht sein“, sagt die Fachberaterin, „dass Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund nur aufgrund sprachlicher Probleme auf der Förderschule landen. Sie müssen eine Chance auf einen ihren Fähigkeiten und ihrer Intelligenz entsprechenden schulischen Abschluss bekommen.“

Babette Wöckener, Fachberaterin für interkulturelle Bildung

„Nicht nach Herkunft,
nach Fähigkeiten fördern“

Im Vorfeld:

- Nutzung zielgruppenorientierter Kommunikationskanäle – insbesondere bei der Nachwuchsgewinnung. Mit gezielten Werbemaßnahmen und Aufklärungsinitiativen können Informationsdefizite abgebaut und Jugendliche mit Migrationshintergrund für eine Ausbildung im öffentlichen Dienst gewonnen werden. Geeignete Mittel können hierbei sein:
 - Kooperationen mit Schulen,
 - Bewerbungstrainings,
 - Elterninformationsabende,
 - Kontakte zu Migrantenorganisationen,
 - Öffentlichkeitsarbeit und Stellenanzeigen in ausgewählten deutschen und fremdsprachigen Printmedien,
 - Informationen auf Fachtagungen und Messen,
 - adressatengerechte Informationen im Internet,
 - Flyer,
 - besondere Informationsveranstaltungen usw.
- Gelenkte Ferienpraktika und weitere freiwillige Praktika nach dem Schulabschluss, die ein Kennenlernen ermöglichen und der Selbst- und Fremdeinschätzung der beruflichen Eignung dienen.
- Praxissemester bzw. Praktika-Angebote für ausländische Studierende

Für die Auswahl:

- Die Entwicklung und Überarbeitung von Anforderungsprofilen in Hinblick auf besondere Kenntnisse und Erfahrungen (z.B. Fremdsprachen). Dabei können auch Erfordernisse einer interkulturellen Kompetenz für einzelne Arbeitsplätze bedeutsam sein.
- Verwendung kultursensibler Auswahlinstrumente (erste Erfahrungen liegen hierzu im Bereich der Polizei vor).
- Überprüfung der Auswahl- und Testverfahren hinsichtlich ihrer kulturoffenen Gestaltung (ggf. auch unter Einbeziehung externen Sachverständigen).
- Aufnahme des zusätzlichen Bewertungsmerkmals „interkulturelle Kompetenz“ (Kenntnisse verschiedener Kulturen, Mehrsprachigkeit, längere Auslandsaufenthalte usw.), das vor dem Hintergrund der jeweiligen berufsspezifischen Anforderungen als ein die Eignung förderndes Kriterium positiv gewertet werden kann. Es ist zu berücksichtigen, dass nicht automatisch jeder Mensch mit Migrationshintergrund auch umfassend interkulturell kompetent ist.

Es können jedoch bestimmte Erfahrungen und Kenntnisse aus der jeweiligen individuellen Zuwanderungsgeschichte für die Aufgabenerledigung von Nutzen sein.

- Sicherstellung interkultureller Kompetenz in Auswahlgremien. Entsprechende Fortbildungen bieten sich hierzu an.



Polizei geht mit gutem Beispiel voran

Für den Bereich der Niedersächsischen Polizei wurde das Ziel der interkulturellen Öffnung bereits in Angriff genommen. Seit Februar 2007 befasst sich eine vom Landespräsidium für Polizei, Brand- und Katastrophenschutz initiierte behördenübergreifende Arbeitsgruppe im Bereich der Nachwuchsgewinnung in der Polizei Niedersachsen mit dem Thema Migrantinnen und Migranten im Auswahlverfahren, im Studium und im Beruf.

Als Auftakt und Startsignal für eine interkulturelle Öffnung der Polizei Niedersachsen fand im Oktober 2007 eine große Informationsveranstaltung der Polizeidirektion Hannover für junge Menschen mit Migrationshintergrund statt, welche auf große Resonanz stieß. Unter dem Titel „Ich zur Polizei? Berufliche Chancen für junge Menschen mit Migrationshintergrund“ berichteten Polizistinnen und Polizisten mit Migrationshintergrund, warum sie sich für den Polizeiberuf entschieden hatten, welche Erfahrungen sie machen und wie z.B. Sprachkenntnisse bei der polizeilichen Arbeit helfen.

Mehr als 200 Personen nahmen teil. Unmittelbar nach der Veranstaltung haben über 100 junge Leute Bewerbungsunterlagen bei der Polizei angefordert.

Weitere Veranstaltungen in den Polizeidirektionen Oldenburg, Osnabrück und Göttingen sowie in Celle haben stattgefunden und sind auch für die Zukunft geplant.

Fortsetzung auf S. 22

Fortsetzung: „Polizei geht mit gutem Beispiel voran“

Maßnahmen:

- **Aktives Werben im Internet und in Anzeigen**
Im Internet und in Anzeigen wird seit dem Frühsommer 2007 darauf hingewiesen, dass die Staatsbürgerschaft eines EU-Mitgliedstaates oder eine Niederlassungserlaubnis ausreicht, um Polizeivollzugsbeamtin oder -beamter zu werden.
- **Gezielte Einzelberatung**
Im Auswahlverfahren 2007 erhielten Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund erstmalig das Angebot einer individuellen Einzelberatung. Viele nutzten dies und informierten sich über die verschiedenen Abschnitte des Auswahlverfahrens. Von denjenigen, die sich beraten ließen, bestanden signifikant mehr die Einstellungstests als von denen, die dies nicht taten.
- **Faire Gestaltung des Eignungstests**
Der vierstündige Eignungstest mit einem starken Gewicht im Bereich des sprachlichen Ausdrucksvermögens wurde überarbeitet. Einige sprachliche Testbestandteile setzten kulturelles Wissen voraus, über das Migrantinnen und Migranten nicht unbedingt verfügen können. Ein neuer Eignungstest ist inzwischen konzipiert, in den die Änderungsvorschläge der Arbeitsgruppe eingeflossen sind. Der neue Test wurde erstmalig im Auswahlverfahren 2008 eingesetzt.



II.5.B. Personalentwicklung

Im Rahmen der Personalentwicklung geht es vorrangig um die Vermittlung interkultureller Kompetenz, also um Lernprozesse. Ziel ist es, eine Haltung zu erlangen, die die Zusammenarbeit mit Menschen anderer kultureller Prägung – und damit die eigene Arbeit – erleichtert, wirtschaftlicher und befriedigender macht. Diese Kompetenz weist kognitive, emotionale und handlungsbezogene Aspekte auf und umfasst ein breites Spektrum von Fähigkeiten.

Mehr Wissen bedeutet nicht automatisch ein Mehr an interkultureller Kompetenz.

Führungskräfte der Polizei informieren sich

Im November 2008 fand eine Fachtagung zum Thema „Interkulturelle Kompetenz in der Polizei“ statt. Ziel der Veranstaltung war, insbesondere die Leiterinnen und Leiter der Polizeiinspektionen und Inhaber vergleichbarer Dienstposten der niedersächsischen Polizei über wichtige Fragen der Förderung interkultureller Kompetenz in der Organisation zu informieren und für diese zu sensibilisieren. Zur Verdeutlichung der Praxisrelevanz berichteten rund 40 Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamte mit Migrationshintergrund den Teilnehmenden von ihren persönlichen Erfahrungen und gaben Anregungen für die Polizeiarbeit vor Ort.

In seinem Grußwort betonte Integrationsminister Uwe Schünemann, dass die Integrationspolitik des Landes Niedersachsen nicht kurzfristig, sondern langfristig und nachhaltig angelegt sei. Er lobte die beispielgebenden Bemühungen im Bereich der Polizei und erklärte, dass die rund 300 Beschäftigten mit Migrationshintergrund bei der Polizei Niedersachsen einen großen Gewinn darstellten. Der Präsident des Landespräsidiums für Polizei, Brand- und Katastrophenschutz, Andreas Bruns, hob hervor, dass für eine erfolgreiche Polizeiarbeit mehr Beamtinnen und Beamte mit Migrationshintergrund benötigt würden, die die Kulturen, die Denk- und Lebensweisen der hier lebenden Menschen mit Migrationshintergrund kennen. Ob bei der Bekämpfung spezieller Deliktfelder, wie des islamistischen Terrorismus und der Organisierten Kriminalität, oder in alltäglichen Situationen des Strei-



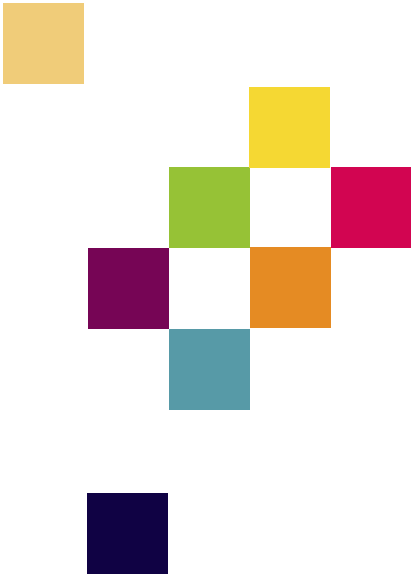
Regel Austausch während der Fachtagung der Leiterinnen und Leiter der Polizeiinspektionen zum Thema interkulturelle Kompetenz

fendienstes, wie z. B. bei Fällen der häuslichen Gewalt, bei denen das polizeiliche Gegenüber einen Migrationshintergrund hat, seien die Vorteile unübersehbar. Migrantinnen und Migranten seien gerade hier durch ihre interkulturelle Kompetenz und ihre Sprachkenntnisse besonders gefragt.

In Dialogforen wurden folgende Themenbereiche diskutiert:

- Professionalisierung der Polizeiarbeit durch interkulturelle Kompetenz
- „Brücken bauen“ – Zusammenarbeit zwischen Polizei und Bevölkerung mit Migrationshintergrund
- Organisationsinterne Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, die einen Migrationshintergrund haben
- „Risiken und Nebenwirkungen“ der interkulturellen Öffnung

Inzwischen wurde eine Arbeitsgruppe beauftragt, ein Rahmenkonzept zur Weiterentwicklung der interkulturellen Kompetenz bei der Polizei zu erarbeiten.



II.5.B.1. Führungskräfteentwicklung

Da das Management von Veränderungsprozessen Führungsaufgabe ist, hat es sich als erfolgreich erwiesen, zu Beginn oder zur Ausdehnung der interkulturellen Öffnung die gesamte Führungsebene in geeigneter Form zu informieren und zu gewinnen (siehe S.12, Abschnitt II.2. Sensibilisierung). In diesem Zusammenhang ist festzustellen, dass Integrationspolitik als eine Querschnittsaufgabe in der Aufgabenerledigung sowohl nach außen wie nach innen zu sehen ist¹ und interkulturelle Kompetenz dies unterstützt.

II.5.B.2. Fortbildung

Fortbildungsveranstaltungen zur Förderung interkultureller Kompetenz als zentrale Personalentwicklungsmaßnahme müssen in einen interkulturellen Öffnungsprozess der entsprechenden Dienststelle oder Einrichtung eingebettet werden. Die Inhalte betreffen die Vermittlung von Sach- und Fachwissen, die Erweiterung sozialer Kompetenzen, die Persönlichkeitsbildung und die Aneignung neuer Methoden zur Verbesserung der Handlungskompetenz im eigenen beruflichen Kontext.

Ziele für die Teilnehmenden können sein:

- Erkennen, wo im Arbeitsalltag kulturelle Unterschiede eine Rolle spielen
- Lernen, mit kultureller Fremdheit umzugehen und mit Menschen anderer Kultur erfolgreich zu kommunizieren und zu interagieren
- Erkennen und Wertschätzen kultureller Vielfalt
- Reflexion des eigenen kulturellen Hintergrundes
- Wissenserweiterung über die Kulturbedingtheit von Wahrnehmung und Kommunikation
- Umgang mit Konflikten und Widersprüchlichkeiten
- Auseinandersetzung mit Themen wie Vorurteile, Diskriminierung und Rassismus

1) Handlungsprogramm Integration, S. 7



Die Vermittlung interkultureller Kompetenz ist inzwischen fester Bestandteil des Aus- und Fortbildungsprogramms der Polizeiakademie Niedersachsen. Allein drei Veranstaltungen richten sich gezielt an die polizeilichen Führungskräfte verschiedener Bereiche. Auch die Dozentinnen und Dozenten der Polizeiakademie werden in 30 Stunden in interkultureller Kompetenz geschult – um die eigene Arbeit zu reflektieren und um das Thema im Rahmen des Bachelor-Studiengangs an den Polizeinachwuchs weiterzuvermitteln.

In den Fortbildungen lernen die Führungskräfte etwas über ihre eigenen Wahrnehmungsmuster, kulturellen Wertesysteme und daraus möglicherweise resultierenden kulturell geprägten Missverständnisse, aber auch etwas über die Geschichte und Besonderheiten der größten Migrantengruppen in Niedersachsen. Zudem reflektieren sie ihren Umgang als Vorgesetzte mit Kolleginnen und Kollegen mit Migrationshintergrund. „Nicht jeder möchte zum Beispiel ständig als Dolmetscher eingesetzt werden“, sagt Matthias Johst, Abteilungsleiter an der Polizeiakademie Niedersachsen.

Dass gerade die Führungskräfte Zielgruppe der Fortbildungen sind, hat Sinn. „Sie erfüllen eine Vorbildfunktion und sind Multiplikatoren für das Thema“, sagt Polizeidirektor Johst. „Von den Führungskräften kann und muss man erwarten, dass sie auf die Zusammenarbeit der Polizistinnen und Polizisten mit und ohne Migrationshintergrund achten, aber auch den Umgang der Kollegen mit entsprechenden Klienten im Blick behalten.“ Auch Matthias Johst ist durch die Fortbildung ein Licht aufgegangen. „Ich möchte dazu beitragen, die Einstellungsverfahren dahingehend zu verbessern, dass Aussagen von Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund nicht aufgrund kultureller Missverständnisse falsch bewertet werden und dies dann dazu führt, dass sie abgelehnt werden“, sagt der 46-Jährige. Schließlich arbeite die Polizei mit Nachdruck daran, Nachwuchs mit Migrationshintergrund zu gewinnen. Denn während fast 20 Prozent der Bevölkerung einen entsprechenden Hintergrund haben, sind es bei der Polizei nur 1,3 Prozent.

Polizeidirektor Matthias Johst,
Polizeiakademie Niedersachsen

„Mir ist ein
Licht aufgegangen“



Personal- und Fortbildungsverantwortliche aus dem Justizbereich nahmen Ende 2008 an einer erstmalig durchgeführten Fortbildung zum Thema interkulturelle Kompetenz teil. In der inhaltlichen Auseinandersetzung auch mit kritischen Bereichen und in der Vorbereitung auf bestimmte Situationen sieht Tagungsleiter Hans Wiebeck, Personalreferent am Oberlandesgericht Braunschweig, einen Hauptvorteil der Fortbildung. „Integration bedeutet auch, auf den anderen Kulturkreis zuzugehen“, sagt er. „Aber im beruflichen Alltag stellt sich häufig die Frage, wie weit dieses Aufeinanderzugehen gehen soll. Kann es hingenommen werden, wenn jemand partout nicht mit einer Frau reden will? Oder muss er sich, wie ich meine, den deutschen Gepflogenheiten anpassen?“ Damit solche Entscheidungen nicht vom Zufall oder den Entscheidungen einzelner Mitarbeiter abhängen, hält der 57-Jährige im Land allgemein verbindliche und in Fortbildungen verbreitete Standards für unerlässlich.

Und zwar für alle Justizbereiche, die mit Menschen mit Migrationshintergrund in Kontakt kommen – ob in der Rechtsantragsstelle, die Bürgern dabei hilft, ihr Anliegen juristisch in die geeigneten Verfahren überzuleiten, ob für Gerichtsvollzieher oder für Richterinnen und Richter verschiedener Gerichtsarten.

„Die Justiz hat vielfältige Kontakte zu allen Bürgerinnen und Bürgern. Da ist interkulturelle Kompetenz zwingend notwendig, um die Aufgabe bestmöglich erledigen zu können“, betont Hans Wiebeck. Er ist davon überzeugt, dass viele Probleme gar nicht erst entstünden, wenn auf kulturelle Unterschiede Rücksicht genommen werden würde. „Wenn ein Gerichtsvollzieher bei einem Muslim zu Hause selbstverständlich die Schuhe auszieht“, sagt der Personalreferent, „wird die Pfändung vielleicht eher akzeptiert.“

Hans Wiebeck, Personalreferent am Oberlandesgericht Braunschweig

„Ein wichtiges Thema für die Justiz“

Das Fortbildungsangebot zur interkulturellen Kompetenz kann Module enthalten, die zwischen Basisschulungen und Vertiefungsseminaren unterscheiden. Während Basisschulungen sich eher an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Bereichs richten, ergeben sich hierauf aufbauend Bedarfe für vertiefende thematische Aufbau-seminare, z. B. zu einzelnen Heimatländern der Klientel mit Migrationshintergrund, zu bestimmten kulturellen Identitäten, zu religiösen Einstellungen oder zur Arbeit an Konfliktfallbeispielen aus dem Arbeitsalltag.

Daneben sind Vertiefungsseminare und -workshops für bestimmte Funktionsgruppen wie Personalverantwortliche, Ausbilderinnen und Ausbilder, Führungskräfte, Personal- und Organisationsentwickler/ Prozessbegleiter denkbar.

Eine bedarfsgerechte Weiterentwicklung ist je nach durchgeführter Evaluation zu prüfen.

Die Fortbildungen sollten zielgruppenorientiert ausgestaltet sein und am örtlichen Bedarf ausgerichtet werden. Dabei ist es sinnvoll, Fallbeispiele aus der beruflichen Praxis der Beschäftigten heranzuziehen. Zudem sollten Simulationen, Rollenspiele und andere Kreativmethoden als adäquate Methoden zum Erlernen interkultureller Kompetenz angewandt werden. Die Fortbildungen können als Seminare, Trainings, Workshops oder in anderer geeigneter Form organisiert und durchgeführt werden. Einen sinnvollen Auftakt zur Akzeptanzbildung können Informationsveranstaltungen bilden.

Um erste Maßnahmen zu finden, können folgende Fragen helfen:

- Was erleichtert Menschen mit Migrationshintergrund den Umgang mit der Verwaltung/der Einrichtung?
- Was erleichtert der Verwaltung/den Beschäftigten den Umgang mit Menschen mit Migrationshintergrund?

Informationen zu konkreten Fortbildungsmöglichkeiten sowie Beratung bietet insbesondere das Studieninstitut des Landes Niedersachsen (SiN) an. Daneben bestehen auch Angebote von einzelnen bereichsbezogenen Fortbildungseinrichtungen wie dem Niedersächsischen Landesamt für Lehrerbildung und Schulentwicklung (NiLS) oder der Polizeiakademie Niedersachsen (Kontaktadressen siehe Kapitel IV, Service).



II.5.B.3.

Weitere Personalentwicklungsmaßnahmen

Auch weitere andere Möglichkeiten können als begleitende Personalentwicklungsmaßnahmen – je nach konkreter Situation – sinnvoll sein.

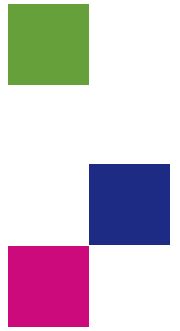
So enthält das Weiterbildungskonzept des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge neben interkulturellen Schulungen folgende Angebote für seine Beschäftigten:

- Im Zwei-Wochen-Rhythmus finden zur Mittagszeit Vorträge zu den Themen Migration, Asyl und Integration mit internen wie externen Referenten statt.
- In der Zentrale finden außerhalb der Dienstzeit Englisch-Sprachkurse statt, die allen Beschäftigten offenstehen.
- Interne und externe Ausstellungen unter anderem zur Integration in einzelnen Kommunen erweitern das Blickfeld.
- Mit Wissensspielen im Intranet können Beschäftigte auf spielerische Art ihr Wissen z.B. zur EU testen.
- Bei Exkursionen außerhalb der Dienstzeit besuchten Mitarbeiter bspw. ein jüdisches Museum, eine Moschee und einen Hindutempel.
- Feierabendkino nach Dienstschluss mit themenspezifischen Spielfilmen.

Sofern es eine gewisse Anzahl von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in einem Bereich gibt, kann eine Personalentwicklungsmaßnahme darin bestehen, ein Mentoringprogramm für Migrantinnen und Migranten zu entwickeln. Die Stadt Osnabrück hat ein solches Programm zwischen jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund und erfahrenen Beschäftigten ohne Migrationshintergrund aufgelegt. Bislang „verborgene“ Ressourcen der jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Zuwanderungsgeschichte werden bewusster wahrgenommen und zielgerichteter eingesetzt, interkulturelle Kompetenzen bei den Mentoren gestärkt.

Einzelne Personalentwicklungsmaßnahmen sollten sinnvollerweise in ein bestehendes Personalentwicklungskonzept der Dienststelle, des Fachbereichs bzw. des Ressorts integriert werden. In diesem Zusammenhang sei auf das „Rahmenkonzept der Personalentwicklung in der nds. Landesverwaltung“ von 1997 verwiesen, das im Internet unter www.mi.niedersachsen.de > Themen > **Verwaltungsmodernisierung & Organisation der Landesverwaltung** > **Personalentwicklung** abgerufen werden kann.





II.5.C. Ausbildung

Bezogen auf die verschiedenen Ausbildungsgänge sind die Ressorts durch das Kabinett aufgefordert, die Ausbildungsinhalte – erforderlichenfalls auch durch eine Änderung der Ausbildungsvorschriften – durch die Aufnahme eines Moduls zur Förderung der interkulturellen Kompetenz zu ergänzen.

II.6. Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement

Eine Betrachtung der organisatorischen Strukturen eröffnet die Chance für einen erfolgreichen Prozess interkultureller Öffnung, weil nicht nur eine Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angestrebt wird.

II.6.A. Organisationsentwicklung

Zu wichtigen Elementen einer solchen Organisationsentwicklung zählen:

- das Wahrnehmen der Führungsverantwortung für den Veränderungsprozess,
- das Verständnis über interkulturelle Öffnung als Querschnittsaufgabe, die letztlich alle Aufgabenbereiche berührt,
- die Überprüfung der Art der Aufgabenerledigung, der Dienstleistungen bzw. Produkte,
- das Prüfen von Verbesserungsmöglichkeiten bei den Arbeitsabläufen,
- das Arbeiten mit Zielen zum Abbau von Zugangsbarrieren für Menschen mit Migrationshintergrund, zur Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund oder zur Vermittlung interkultureller Kompetenz,
- das Betrachten der Kommunikationswege der Organisation z.B.
 - beim Internet-Auftritt,



- bei der Mediennutzung z.B. durch die Pressestellen,
- das Prüfen von direkteren Ansprachemöglichkeiten,
- den Einsatz von sprachlich und kulturell kompetenten Mittlern,
- das Klären von geeigneten Marketing-Maßnahmen,
- und eine interkulturelle Qualitätsentwicklung.

II.6.B. Qualitätsmanagement

Ein interkulturelles Qualitätsmanagement berücksichtigt die spezifischen Bedarfe der Kunden mit Migrationshintergrund. Der Kundenbegriff wird hier im allgemeinen Sinne der Adressaten für die jeweilige Aufgabenerledigung in den sehr unterschiedlichen Bereichen der Landesverwaltung – vom Justizvollzug bis zum internationalen Geschäftspartner – gebraucht.

In einzelnen Verwaltungsbereichen ist zwar das Instrument der Kundenbefragung bekannt, mit ihm werden Migranten jedoch vielfach nur in geringer Zahl erreicht. Wenn dieses Mittel genutzt werden soll, ist ggf. zu prüfen, inwieweit eine Befragung in verschiedenen Sprachen als Alternative dient. Möglicherweise kann auch der Einsatz von geschulten interkulturellen Tandems für Nutzerbefragungen effektiv sein.

Auch interkulturelle Qualitätszirkel können förderlich sein, um Arbeitsabläufe und Dienstleistungen zu optimieren. Denn durch die Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können die Erfahrungen aus dem Arbeitsalltag häufig für konstruktive Problemlösungen genutzt werden.

Die Amtssprache ist deutsch. Auf einen selbstverständlichen Umgang mit der deutschen Sprache zielen die vielfältigen Integrationsaktivitäten ab. Allerdings, erst wenn die Adressaten verstehen, wozu es geht, ist eine Mitwirkung möglich. Deshalb ist in einzelnen Bereichen an die Unterstützung durch Sprachmittler oder Dolmetscher zu denken. Dies betrifft unter anderem die Aufgaben der Justiz oder Polizei, aber auch Konfliktgespräche mit Eltern mit Migrationshintergrund in schulischen und erzieherischen Angelegenheiten oder klassische Verwaltungsbereiche wie die Finanzämter. Mehrsprachigkeit bei den Beschäftigten ist deswegen eine Bereicherung.



Wie gehe ich mit Fremdheit oder etwas Neuem um? Bin ich bereit, meinen Horizont zu erweitern und mir Informationen über andere Kulturen anzueignen? – Mit solchen und vielen weiteren Fragen setzen sich Bewährungshelferinnen und Bewährungshelfer auf einem Seminar zur „Förderung der interkulturellen Kompetenz“ auseinander.

Die zweitägige Fortbildung gab den Teilnehmenden die Gelegenheit, das eigene Denken und Handeln zu reflektieren, erläuterte, welche Phasen der Integration ein Mensch durchläuft, der in ein fremdes Land kommt, sensibilisierte dafür, auf kulturell bedingte Unterschiede in der verbalen wie non-verbalen Kommunikation zu achten, und machte auf die Konflikte von Migranten aufmerksam, die sich aus den unterschiedlichen Erwartungshaltungen der deutschen Gesellschaft und des eigenen Kulturkreises ergeben. „Es ist wichtig, zu wissen, dass es nicht unbedingt Zeichen mangelnden Respekts ist, wenn mich jemand versetzt hat, weil die Familie wichtiger war,

oder was es bedeuten kann, ob mir jemand die Hand gibt oder nicht“, berichtet Sonja Schwab von der Bewährungshilfe Braunschweig.

Das heiÙe jedoch nicht, alles zu tolerieren oder zu entschuldigen. Aber durch dieses Verständnis um kulturell bedingte Unterschiede oder Konflikte könne man erkennen, wo der Proband steht und welche Hilfe er bei der weiteren Integration benötigt. „Wenn ich mich mit der Kultur der Menschen auseinandergesetzt habe, kann ich effektiver arbeiten“, sagt die 49-Jährige. Denn aufgrund dieses Wissens entscheidet sich, welche Angebote Sonja Schwab dem Probanden macht, damit er nicht erneut straffällig wird. Aber da ist noch ein weiterer wesentlicher Punkt, der die interkulturelle Kompetenz für die Arbeit der Bewährungshelferin so wichtig macht: „Menschen können Veränderungen nur annehmen, wenn sie sich respektiert fühlen, und dazu muss ich ihre Lebens- oder Problemlagen verstehen.“

Sonja Schwab, Bewährungshilfe Braunschweig

„Auch wir tragen
Verantwortung für
die Integration“



Anette Jankowski wurde in der Nähe von Danzig geboren und kam mit sieben Jahren als Spätaussiedlerin nach Deutschland. Ihr Berufswunsch stand da bereits fest. „Schon im Kindergarten wollte ich Polizistin werden, ein Schulpraktikum in der 10. Klasse hat diesen Wunsch nur bestärkt“, erinnert sie sich. Das Recht durchsetzen, jeden Tag neue Situationen bewältigen, auf verschiedene Menschen treffen – all das reizte sie. Bei der täglichen Arbeit nutzt ihr natürlich ihre Muttersprache. „Gerade ältere Polen haben als Fremdsprache nur Russisch gelernt. Und wenn polnische Touristen z.B. bestohlen werden und als Opfer auf der Wache erscheinen, kann ich ihnen helfen“, sagt die 26-Jährige. Aber auch bei polnischen Straftätern setzt sie ihre

Kenntnisse ein, etwa bei Belehrungen oder Vernehmungen. Oder sie räumt bei ihren Kollegen Missverständnisse aus, die aufgrund von Sprachbarrieren entstehen. So zum Beispiel beim Schimpfwort „kurva“. Meist wird es einfach im Sinn einer Unmutsäußerung, etwa wie „Mist“, verwendet, aber es kann auch „Hure“ bedeuten. „Vielleicht hat eine Kollegin das Wort schon mal als Verunglimpfung gehört und reagiert nun unangemessen, da sie nicht weiß, dass es auch in diesem alltäglichen Sinn benutzt wird“, erläutert Anette Jankowski. So sorgt die Polizeikommissarin dafür, dass auf beiden Seiten keiner etwas in den falschen Hals bekommt.

Polizeikommissarin Anette Jankowski,
Polizeiinspektion Hannover-Mitte

„Ich kann helfen,
wenn polnische
Touristen Opfer einer
Straftat werden“

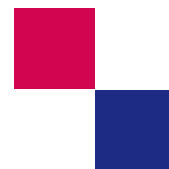
II.7. Controlling und Evaluation

Die interkulturelle Öffnung von Organisationen oder Organisationseinheiten ist ein längerfristiger Entwicklungsprozess, der nach dem Modell der „lernenden Verwaltung“ organisiert werden sollte. Schnelle Erfolge können nicht erwartet werden. Realistische Zielsetzungen sind notwendig. Umso wichtiger ist es, Erfolge beim Erreichen von Zielen oder auch Misserfolge festzustellen und nachzusteuern. Hierzu dienen Controlling und Evaluation. Dabei können geeignete Indikatoren nützlich sein. Als Ausgangspunkt können hierbei zunächst Vergleiche mit den Daten aus der Bestandsaufnahme dienen (siehe Punkt 3). Im Laufe des Prozesses sollten geeignete Indikatoren entwickelt werden, die eine Überprüfung und Nachsteuerung der Ziele ermöglichen, die Verfügbarkeit von Daten berücksichtigen und die bereichsspezifischen Gegebenheiten einbeziehen. Die Diskussion hierzu steht derzeit noch am Anfang.

Mögliche Stolpersteine und Zugangsbarrieren für eine interkulturelle Öffnung sollten beachtet werden, um eine erfolgreiche Entwicklung zu unterstützen:

Stolpersteine

- **bei Beschäftigten:**
 - Missverständnisse oder Vorurteile
 - Stereotypisierungen
 - Fremdheitsängste und Verunsicherung
 - fehlende interkulturelle Kommunikationskompetenz
 - Gleichbehandlung von Ungleichem
 - Überforderungsgefühl
 - Kompetenzverlustängste
 - Beharren auf eingespielten Handlungsrouinen
- **bei Menschen mit Migrationshintergrund:**
 - Sprachbarrieren
 - kulturell geprägte Interpretationsmuster
 - Stolz, Zurückhaltung, Skepsis, Leidensbereitschaft
 - Ängste vor ausländerrechtlichen Konsequenzen
 - fehlende Informationen über die Angebote
 - schwer nachvollziehbare parzellierte Zuständigkeiten





Rund 170 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 21 Nationen verschiedener Kontinente arbeiten in der Zentralküche der Medizinischen Hochschule Hannover. Kulturelle, religiöse oder sprachliche Barrieren können da leicht für Missstimmung sorgen. Küchenleiter Ludwig Gieseke muss daher in zweierlei Hinsicht interkulturell denken: Er muss seinen Kunden, den Patientinnen und Patienten, den Beschäftigten und Studierenden der MHH, täglich mehrere Mahlzeiten anbieten, die auf religiöse Vorschriften wie auf persönliche Vorlieben Rücksicht nehmen, aber auch das tägliche Miteinander der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so gestalten, dass die Arbeit reibungslos erledigt wird.

Damit es von vornherein zu keinen Missverständnissen kommt, wurde vor einigen Jahren mit Genehmigung des Personalrates durchgesetzt, dass während der Arbeit ausschließlich Deutsch gesprochen wird. „Sonst weiß keiner, ob die aus einem anderen Land stammenden Kollegen gerade über die Arbeit, private Dinge oder über ihn reden“, sagt der 53-jährige

Küchenleiter. Auch Schwierigkeiten aufgrund religiöser Vorschriften galt es zu klären. So müssen sich auch streng gläubige Muslime zum Schutz der Patienten und zum eigenen Schutz die Hände mit Alkohol desinfizieren oder mit Schweinefleisch arbeiten, auch wenn sie es niemals selbst essen oder auch nur anrühren würden.

Ludwig Gieseke ist zufrieden mit seinem „bunt gemischten“ Team. „Früher hatten wir separate Abteilungen, in denen dann z.B. nur türkischstämmige oder polnischstämmige Mitarbeiter gearbeitet haben“, berichtet er. Das habe jedoch zu Clan-Bildungen geführt, was wiederum die Mitarbeiterführung erschwert habe. Mit dem jetzigen Modell ist er vollkommen zufrieden: „Besser kann es gar nicht gehen.“ Das islamische Zuckerfest feiert nun die gesamte Zentralküche, und auch der Speiseplan für die muslimischen Kunden wird dann entsprechend angepasst.

Ludwig Gieseke, Leiter der Zentralküche der MHH

„Pflichtsprache
Deutsch“

III. „Charta der Vielfalt“

Mit der Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ durch die Landesregierung hat diese sich verpflichtet, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Landesverwaltung Wertschätzung entgegenbringt. Die „Charta der Vielfalt“ wurde im Dezember 2006 von Daimler-Chrysler, der Deutschen Bank, der Deutschen BP und der Deutschen Telekom gemeinsam mit der Staatsministerin und Bundesintegrationsbeauftragten Prof. Dr. Maria Böhmer ins Leben gerufen. Bundeskanzlerin Angela Merkel hat die Schirmherrschaft übernommen. Inzwischen haben in Deutschland über 500 Unternehmen, aber auch Kommunen und andere öffentliche Arbeitgeber die Charta unterschrieben und sich verpflichtet, ihr internes Management hierauf auszurichten.

Viele Wirtschaftsunternehmen – insbesondere global operierende Konzerne, die ihre Produkte vielen verschiedenen Menschen und Organisationen verkaufen wollen – haben erkannt, dass sie die Vielfältigkeit ihrer Mitarbeiterschaft als Potenzial ökonomisch nutzen können. Sie gehen deshalb zunehmend kreativ und konstruktiv mit Unterschiedlichkeit um. Man verwendet dort den Begriff „Diversity Management“ als die Fähigkeit, Verschiedenheit vorteilhaft zu nutzen. Verschiedenheit meint dabei nicht nur verschiedene ethnische Herkünfte und Nationalitäten, sondern ebenfalls Unterschiede bei Geschlecht, Alter, Religion usw. Der Grundgedanke von „Diversity Management“ ist, Menschen in ihren Eigenschaften zu erkennen, zu respektieren, zu fördern, wertzuschätzen und nach ihren Fähigkeiten einzusetzen.

Hierzu bietet die „Charta der Vielfalt“ (siehe Kapitel V, Anlage 1) eine gute Grundlage, um mit Hilfe einer solchen Selbstverpflichtung insbesondere eine interkulturelle Öffnung und Orientierung zu fördern. Die Initiative ist daher von besonderer Bedeutung für Menschen mit Migrationshintergrund. Ihnen werden durch die Unterstützung der Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen bessere Entwicklungsperspektiven eröffnet. Denn Bildung, Ausbildung und



III. „Charta der Vielfalt“

qualifizierte Beschäftigung sind entscheidende Grundlagen für das Gelingen von Integration.

Mit der Unterzeichnung ist jedoch nicht die Verpflichtung verbunden, alle Dimensionen von Vielfalt gleichzeitig und gleichrangig zu verfolgen und zu erfüllen. Jedes Unternehmen bzw. jede beteiligte Organisation kann entsprechend seiner/ihrer Größe und den konkreten Gegebenheiten eigene Schwerpunkte setzen. Allerdings ist das längerfristige Ziel, alle Dimensionen zu bearbeiten und Fortschritte zu erreichen.



Nach der Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ am 27. Mai 2008 in Hannover. Ministerpräsident Christian Wulff, die niedersächsische Integrationsbeauftragte Honey Deihimi, die Bundesintegrationsbeauftragte Prof. Dr. Maria Böhmer und Innen- und Integrationsminister Uwe Schünemann (von links).



Natürlich liegt ein Vorteil in meiner Zweisprachigkeit“, sagt Serbülent Horasan, die bereits als Kind aus der Türkei nach Deutschland kam. Die Krankenschwester versteht sich aber nicht nur als Dolmetscherin, die türkischen Patienten in ihrer Muttersprache erläutern kann, wie genau der medizinische Eingriff verläuft, oder Schwesternschülerinnen und andere Gäste aus der Türkei betreut, die im Rahmen eines Erasmus-Programms die MHH besuchen, sondern vielmehr als Übersetzerin in kultureller Hinsicht.

Da Serbülent Horasan die Mentalität ihrer türkischen Landsleute genau kennt, kann sie, wenn nötig, zwischen Patienten, Angehörigen und ihren Kolleginnen und Kollegen vermitteln. „Zum Beispiel kommt bei südeuropäischen Familien häufig die gesamte

Verwandtschaft auf einmal zu Besuch, da deren Zusammengehörigkeitsgefühl meist viel, viel ausgeprägter ist“, berichtet sie. Auf die Idee, dass das die Mitpatienten stören könnte, kämen die Angehörigen einfach nicht. Das müsse sie ihnen dann behutsam erklären.

Die Pflegeleiterin der neurologischen Station der MHH kann die kulturellen Unterschiede besser wahrnehmen und einschätzen. So könne es vorkommen, dass Kolleginnen und Kollegen die Schmerzen türkischer Männer manchmal falsch einschätzten. Aufgrund ihrer Herkunft hat Serbülent Horasan jedoch ein gutes Gespür dafür, wann das Leiden ernst genommen werden muss.

Serbülent Horasan, Stationsleitung Pflege der Neurologie der MHH

„Ich übersetze
zwischen
den Kulturen“



Es ist wichtig, dass jungen Menschen die Einstellung in den Polizeidienst nicht aufgrund kultureller Unterschiede verweigert wird“, sagt Polizeidirektor Gerd Hujahn, Leiter Einsatz in der Polizeiinspektion Göttingen. „Schließlich sind wir an einer möglichst großen Vielfalt bei der Polizei interessiert, an Menschen mit verschiedenen Kenntnissen und Interessen.“ Aus diesem Grund wurden die Mitglieder der regionalen Einstellungskommissionen der Polizei in zweitägigen Workshops zum Thema interkulturelle Kompetenz sensibilisiert.

Dabei reflektierten sie, was es eigentlich für einen jungen Menschen mit Migrationshintergrund bedeutet, zur deutschen Polizei zu gehen, oder erfuhren, welche Bedeutung Begriffe wie Familie oder Ehre in anderen Kulturkreisen haben, damit es zum Beispiel beim strukturierten Einstellungsgespräch nicht zu Missverständnissen kommt. Aber auch beim psychologischen Test wurden inzwischen eini-

ge traditionelle oder altmodische Begriffe herausgenommen, um kulturell begründete Benachteiligungen auszuschließen.

Die Möglichkeit, sich auf Fortbildungen mit Kolleginnen und Kollegen über das Thema austauschen zu können, hält der Sozialwissenschaftler Hujahn für wichtig, auch wenn er keine Benachteiligungen von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund bei der Polizei sieht. „Wenn es das gäbe, würde ich als Führungskraft auch sofort einen Riegel davorschieben“, erklärt der 47-Jährige mit Nachdruck. „In erster Linie ist hier jeder Polizist, egal wo seine Wurzeln liegen, und das zeigt sich dann auch ganz schnell im beruflichen Alltag“, betont er. Das sähen auch die Polizistinnen und Polizisten mit Migrationshintergrund so: „Sie gehören einfach dazu und wollen gar keine Sonderstellung.“

Polizeidirektor Gerd Hujahn, Leiter Einsatz in der Polizeiinspektion Göttingen

„In erster Linie ist hier jeder Polizist, egal wo seine Wurzeln liegen“

IV. Service

IV.1. Kontakte und Informationen



**Integrationsbeauftragte
des Landes Niedersachsen**
Honey Deihimi
integrationsbeauftragte@mi.niedersachsen.de

Umfassende Informationen zum Thema Integration in Niedersachsen finden Sie

- im Informationsportal Integration unter www.integrationsbeauftragte.niedersachsen.de
- in den aktuellen Newslettern der Integrationsbeauftragten des Landes Niedersachsen unter <http://www.integrationsbeauftragte.niedersachsen.de> > Publikationen
- zum Handlungsprogramm „Integration“ unter <http://www.mi.niedersachsen.de> beim Thema „Integration“

**Mitglieder des Interministeriellen
Arbeitskreises Integration (IMAK)** über die
Geschäftsführung im Niedersächsischen
Ministerium für Inneres, Sport und Integration:
Karin Nitsch
Telefon 0511 / 120 – 4664
karin.nitsch@mi.niedersachsen.de

Studieninstitut des Landes Niedersachsen (SIN)
Lange Str. 86
31848 Bad Münder
Telefon 05042 / 941-0
poststelle@sin.niedersachsen.de
www.sin.niedersachsen.de

**Niedersächsisches Landesamt
für Lehrerbildung und Schulentwicklung (NiLS)**
Keßlerstraße 52
31134 Hildesheim
Telefon 05121 / 1695-0
info@nils.nibis.de
www.mk.niedersachsen.de

Polizeiakademie Niedersachsen
Bürgermeister-Stahn-Wall 9
31582 Nienburg / Weser
Telefon: 05021 / 9778-566
pressestelle@akademie.polizei.niedersachsen.de
www.polizei-studium.de/

Kommunale Integrations- und Ausländerbeauftragte

Stadt Braunschweig
Hamburger Str. 226
38114 Braunschweig
Doris Bonkowski
Telefon 0531 / 4707353
doris.bonkowski@braunschweig.de

Landkreis Celle
Trift 26
29221 Celle
Meike Brinken
Telefon 05141 / 916356
E-mail: meike.brinken@LKCelle.de

Stadt Celle
Helmuth-Hörstmann-Weg 1
29221 Celle
Ulrich Kaiser
Telefon 05141 / 12253
Ulrich.Kaiser@celle.de



Stadt Delmenhorst

Am Turbinenhaus 11
27749 Delmenhorst
Claus Hübscher
04221 / 991140
claus.huebscher@delmenhorst.de

Landkreis Gifhorn

Schlossplatz 1
38518 Gifhorn
Mehtap Aydinoglu
Telefon 05371 / 82308
mehtap.aydinoglu@gifhorn.de

Landkreis Hameln-Pyrmont

Kaiserstr. 80
31785 Hameln
Feyzullah Gökdemir
Telefon 05151 / 576133
info@paritaetischer-hameln.de

Landeshauptstadt Hannover

Trammplatz 2
30159 Hannover
Melanie Walter
Telefon 0511 / 168-44319
melanie.walter@hannover-stadt.de

Landkreis Leer

Bergmannstr. 37
26789 Leer
Ansprechpartnerin:
Engeline Kramer
Telefon 0491 / 9261261
mafoengeline@aol.com

Stadt Lüneburg

Am Ochsenmarkt 1
21335 Lüneburg
Jacqueline Wolf
Telefon 04131 / 309173
jacqueline.wolf@stadt.lueneburg.de

Landkreis Nienburg/Weser

Kreishaus am Schlossplatz
31582 Nienburg
Taner Yüksel
Telefon 05021 / 967225
integration@kreis-ni.de

Landkreises Grafschaft Bentheim

Von-Delden-Str. 7
48522 Nordhorn
B. Fethi Altuntas
Telefon 05921 / 961820
fethi.altuntas@grafschafft.de

Stadt Nordhorn

Postfach 24 29
48522 Nordhorn
Ilhan Gün
Telefon 05921 / 878121
ilhan.guen@nordhorn.de

Stadt Oldenburg

Altes Rathaus, Markt 1
26105 Oldenburg
Ayse Polat
Telefon 0441 / 2353233
ayse.polat@stadt-oldenburg.de

Stadt Osnabrück

Natruper-Tor-Wall 5
49076 Osnabrück
Christoph Golling
Telefon 0541 / 3234292
golling@osnabrueck.de

Landkreis Osnabrück

Am Schölerberg 1
49082 Osnabrück
Werner Hülsmann
Telefon 0541 / 5012181
werner.huelsmann@lkos.de

Stadt Peine

Kantstr. 3
31224 Peine
Zahra Deilami
Telefon 05171 / 49227
zahra.deilami@stadt-peine.de

Stadt Salzgitter

Thiestr. 26a
38226 Salzgitter
Günter Rossbach
Telefon 05341 / 8393546
guenter.rossbach@stadt.salzgitter.de

Stadt Wolfsburg

Proschestr. 49
38440 Wolfsburg
Sylvia Nichterwitz
Telefon 05361 / 282008
sylvia.nichterwitz@stadt.wolfsburg.de

Kontaktadressen der kommunalen

Leitstellen für Integration über

Niedersächsischen Ministerium für Inneres,
Sport und Integration
Karin Nitsch
Telefon 0511 / 120 – 4664
karin.nitsch@mi.niedersachsen.de

**Kontaktadressen der Mitglieder des
Netzwerks Kooperative Migrationsarbeit
Niedersachsen (KMN)**

über die Koordinierungsstelle im
Niedersächsischen Ministerium für Inneres,
Sport und Integration:
Michael Weiner
Telefon 0511 / 120 – 4840
michael.weiner@mi.niedersachsen.de

Kontakte zu Migrantenorganisationen

**Arbeitsgemeinschaft Migrantinnen, Migranten
und Flüchtlinge in Niedersachsen (AMFN)**

Zur Bettfedernfabrik 1
30451 Hannover
Telefon 0511 / 9215803
info@amfn.de
www.amfn.de

Niedersächsischer Integrationsrat (NIR)

Geschäftsstelle des Niedersächsischen
Integrationsrates, c/o Bildungsverein Soziales
Lernen und Kommunikation e.V.
Wedekindstraße 14
30161 Hannover
Telefon 0511 / 33879854
nds-integrationsrat@nds-integrationsrat.de
www.nds-integrationsrat.de

**Beauftragte für Migration, Flüchtlinge und
Integration der Bundesregierung**

Prof. Dr. Maria Böhmer
integrationsbeauftragte@bk.bund.de
www.integrationsbeauftragte.de
www.vielfalt-als-chance.de

**Bundesamt für Migranten und Flüchtlinge
(BAMF)**

Frankenstraße 210
90461 Nürnberg
Telefon: 0911 / 943-0
info@bamf.de
www.bamf.de
www.integration-in-deutschland.de/



IV.2. Literaturliste „Interkulturelles Management“

Es gibt inzwischen viele Bücher zum Thema „Interkulturelle Kompetenz“. Im Folgenden daher nur eine Auswahl von Grundlagenwerken, die auf einer Empfehlung von Prof. Dr. Martina Harms (amd Hamburg, Staatlich anerkannte private Hochschule) beruhen.

Bergemann, Niels & Sourisseaux, Andreas L.J. (Hrsg.): Interkulturelles Management (Berlin 2003). Ein Klassiker für diejenigen, die sich in das Thema „Interkulturelles Management“ einarbeiten wollen. Enthält Aufsätze zu Themen wie „Werte im interkulturellen Vergleich“, „Motivation im interkulturellen Kontext“ und „Interkulturelle Kompetenz als Gegenstand internationaler Personalentwicklung“.

Bolten, Jürgen: Interkulturelle Kompetenz (Erfurt 2001); Ein übersichtliches Büchlein mit dem Schwerpunkt „Umgang mit Fremden und Fremdheit“ und „Interkulturelles Lernen“. Es kann von der Landeszentrale für politische Bildung Thüringen kostenlos gegen eine Versandgebühr bezogen werden.
www.thueringen.de/de/lzt

DGFP (Hrsg.): Interkulturelle Managementsituationen in der Praxis; (Bielefeld 2004). Enthält ein gutes, überblicksartig in das interkulturelle Management einführendes erstes Kapitel von Marion Festing, anschließend kommen viele kurze Fallbeispiele mit Lösungshinweisen.

Gibson, Robert: Intercultural Business Communication – Fachsprache Englisch (Berlin 2000). Ein kleines, relativ preiswertes Buch, das übersichtlich in das Wissensgebiet „Interkulturelle Kommunikation“ einführt.

Hofstede, Geert: Lokales Denken, globales Handeln – Kulturen, Zusammenarbeit und Management (München 1997). In dem Buch werden die verschiedenen kulturellen Dimensionen von Hofstede erklärt und ihr Einfluss auf das Handeln dargestellt.

Kumbier, Dagmar u. Schulz von Thun, Friedemann (Herausgeber): Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele. 2006. Schulz von Thun goes intercultural – und das in lesenswerter Form.

Thomas, Alexander u. Eva-Ulrike Kinast, Sylvia Schroll-Machl (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation (Göttingen 2003). Es gibt zwei Bände. Wenn man beide gelesen hat, ist der Überblick (mit Schwerpunkt auf den Forschungsergebnissen dieser Forschergruppe) perfekt – ohne nur an der Oberfläche zu kratzen. Der erste Band legt die Grundlagen und zeigt Praxisfelder auf, der zweite gibt einige Länderbeispiele und zeigt im letzten Kapitel auf, inwieweit verschiedene Berufe heute mit interkulturellen Themen in Berührung kommen.

Straub, Jürgen u. Weidemann, Arne u. Weidemann, Doris (Hrsg.): Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz (2007). Nicht kostengünstig, aber empfehlenswert als Nachschlagewerk; ist nach Stichworten aufgebaut und enthält damit viele kurze, prägnante und dabei sehr gut recherchierte Mini-Aufsätze.

Trompenaars, Alfons u. Woolliams, Peter: Business weltweit. Der Weg zum interkulturellen Management (Hamburg 2004)



V. Anlagen



V.1. Kabinettsbeschluss zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung und zur „Charta der Vielfalt“ vom 06.05.2008 (Auszug)

Integration;
hier: „Charta der Vielfalt“ und interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung

Bezug:

- a) Beschluss des Kabinetts vom 25.10.2005 zum Handlungsprogramm Integration
- b) Regierungserklärung zur Integrationspolitik vom 12.07.2006
- c) Antwort der Landesregierung vom 20.11.2007 zur Kleinen Anfrage Drs. 15/4246
- d) Regierungserklärung vom 27.02.2008

Anlage: „Charta der Vielfalt“

I.

Die Landesregierung sieht in der Öffnung von staatlichen und gesellschaftlichen Institutionen für Menschen mit Migrationshintergrund einen wichtigen Schritt für deren erfolgreiche Integration. In Umsetzung der Selbstverpflichtung aus dem Nationalen Integrationsplan strebt die Landesregierung mit folgenden Schritten insbesondere die interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung an.

1. Die Ressorts werden gebeten, die interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung als bedeutsamen Baustein einer modernen Integrationspolitik voranzutreiben; d.h. die interkulturelle Kompetenz der Landesbeschäftigten zu intensivieren und Maßnahmen zu ergreifen mit dem Ziel, mehr Menschen mit Migrationshintergrund – unter Berücksichtigung von Eignung, Leistung und Befähigung – für den Landesdienst zu gewinnen. Zum 01.07.2009 ist dem Kabinett durch MI über eingeleitete Maßnahmen in der Landesverwaltung zu berichten.
2. Die zuständigen Ressorts ergänzen durch geeignete Maßnahmen, erforderlichenfalls durch Änderung der Ausbildungsvorschriften, die Ausbildungsinhalte um die Aufnahme eines Moduls zur Förderung der interkulturellen Kompetenz.
3. Die Landesregierung wird die „Charta der Vielfalt“ als Selbstverpflichtung für das Land als Arbeitgeber unterzeichnen (Anlage). Als Impuls für niedersächsische Unternehmen sowie andere öffentliche Arbeitgeber wird seitens der Landesregierung die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ zum nächstmöglichen Zeitpunkt zusammen mit Vertretern der Wirtschaft erfolgen.
4. Die Begleitung des weiteren Prozesses zur Förderung der interkulturellen Öffnung und Kompetenz erfolgt durch MI in Abstimmung mit den Ressorts und der Staatskanzlei.
5. Eine Evaluierung ist dem Kabinett im Rahmen der künftigen Fortschreibung des Handlungsprogramms Integration vorzulegen.



II. Begründung

Zu 1. und 2.

Nach einer Veröffentlichung des Nds. Landesamtes für Statistik vom Oktober 2007 hatten im Jahre 2005 16 % der niedersächsischen Bevölkerung einen Migrationshintergrund, bei Personen unter 15 Jahren betrug der Anteil 25,5 %.

Die Landesregierung hat deshalb wiederholt die Integrationspolitik als einen Schwerpunkt ihrer Politik dargestellt. Dabei ist die interkulturelle Öffnung ein wichtiger Baustein.

„Integration kann nur gelingen, wenn sich auch die staatlichen und gesellschaftlichen Institutionen den Zugewanderten öffnen und der Zuwanderungsrealität Rechnung tragen. Dazu gehören sowohl Qualifizierungsmaßnahmen für alle öffentlich Bediensteten als auch Bemühungen zur Erhöhung des Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund“, heißt es u.a. in dem von Niedersachsen mitgetragenen Länderbeitrag zum Nationalen Integrationsplan.

Eine bürgerorientierte moderne Landesverwaltung erfordert die Verbesserung der Kommunikationsmöglichkeiten aller Beschäftigten in Aufgabenbereichen mit vielen Bürgerkontakten, nicht zuletzt mit Zugewanderten. Das Personalmanagement ist darauf auszurichten, d.h. neben einer entsprechenden Einstellungspolitik sind vorhandene Potenziale und Qualifikationen von Beschäftigten mit Migrationshintergrund, wie bspw. Mehrsprachigkeit oder Kenntnisse von besonderen kulturellen Hintergründen, stärker zu berücksichtigen. Es geht aber auch darum, das vorhandene Personal für die Kommunikation und den Umgang mit Bedürfnissen von Menschen mit Migrationshintergrund zu schulen.

Die Entscheidung über die Entwicklung von zeitnahen Maßnahmen (z.B. Trainings) treffen die jeweiligen Ressorts. Für eine nachhaltige längerfristige Veränderung ist zusätzlich die Ergänzung der Ausbildungsgänge erforderlich.

Für die Polizei hat Niedersachsen bereits bei der Gewinnung von Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund positive Erfahrungen gemacht. Diese können für andere Zweige der Landesverwaltung, in denen Einstellungen erfolgen, genutzt werden.

Die Förderung der interkulturellen Kompetenz kommt insbesondere zur Unterstützung der Aufgabenerledigung in Schulen, im Justizvollzug, in der Gerichtsbarkeit, in den Hochschulen und in den Gesundheitseinrichtungen in Betracht. Vorhandene Ansätze wie bspw. im Bereich der Lehrkräfte sollten intensiviert werden. Die Qualifikationen der Fachberaterinnen und Fachberater für interkulturelle Bildung, die Schulen mit einem hohen Schüleranteil mit Migrationshintergrund unterstützen und die der herkunftssprachlichen Lehrkräfte können dabei hilfreich sein. Angebote zur Förderung der interkulturellen Kompetenz für Schulleitungen – insbesondere auch zur Unterstützung der Gestaltung von Schulentwicklungsprogrammen – und auch für Schulinspektoren sind hierfür ein Beispiel.

Besondere Angebote zur Förderung der interkulturellen Kompetenz sollen von allen Aus- und Fortbildungseinrichtungen des Landes entwickelt werden. Das betrifft Facheinrichtungen wie bspw. die Polizeiakademie Niedersachsen oder die Studienseminare für Lehramtsanwärter. In der Fortbildung ist dies insbesondere im Studieninstitut des Landes Niedersachsen, aber auch durch andere Fortbildungseinrichtungen des Landes zu berücksichtigen. Hausinterne Personalentwicklungsmaßnahmen können dabei ergänzend situationsgerechte Angebote entwickeln.





Diversity als Chance – Die Charta der Vielfalt der Unternehmen in Deutschland

Die Vielfalt der modernen Gesellschaft, beeinflusst durch die Globalisierung und den demografischen Wandel, prägt das Wirtschaftsleben in Deutschland. Wir können wirtschaftlich nur erfolgreich sein, wenn wir die vorhandene Vielfalt erkennen und nutzen. Das betrifft die Vielfalt in unserer Belegschaft und die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden sowie unserer Geschäftspartner. Die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten eröffnet Chancen für innovative und kreative Lösungen.

Die Umsetzung der „Charta der Vielfalt“ in unserem Unternehmen hat zum Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Rasse, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Die Anerkennung und Förderung dieser vielfältigen Potenziale schafft wirtschaftliche Vorteile für unser Unternehmen.

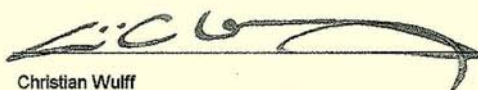
Wir schaffen ein Klima der Akzeptanz und des gegenseitigen Vertrauens. Dieses hat positive Auswirkungen auf unser Ansehen bei Geschäftspartnern, Verbraucherinnen und Verbrauchern sowohl in Deutschland als auch in anderen Ländern der Welt.

Im Rahmen dieser Charta werden wir

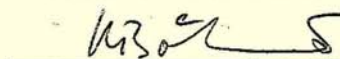
1. eine Unternehmenskultur pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jedes Einzelnen geprägt ist. Wir schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Vorgesetzte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Werte erkennen, teilen und leben. Dabei kommt den Führungskräften bzw. Vorgesetzten eine besondere Verpflichtung zu.
2. unsere Personalprozesse überprüfen und sicherstellen, dass diese den vielfältigen Fähigkeiten und Talenten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unserem Leistungsanspruch gerecht werden.
3. die Vielfalt der Gesellschaft innerhalb und außerhalb des Unternehmens anerkennen, die darin liegenden Potenziale wertschätzen und für das Unternehmen gewinnbringend einsetzen.
4. die Umsetzung der Charta zum Thema des internen und externen Dialogs machen.
5. über unsere Aktivitäten und den Fortschritt bei der Förderung der Vielfalt und Wertschätzung jährlich öffentlich Auskunft geben.
6. unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Diversity informieren und sie bei der Umsetzung der Charta einbeziehen.

Wir sind überzeugt: Gelebte Vielfalt und Wertschätzung dieser Vielfalt hat eine positive Auswirkung auf die Gesellschaft in Deutschland.

Wir begrüßen und unterstützen die Initiative der Unternehmen.

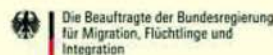


Christian Wulff
Niedersächsischer Ministerpräsident



Staatsministerin Prof. Dr. Maria Böhmer
Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration

(bitte das Logo einfügen)





V.2. Entschließung des Niedersächsischen Landtages vom 26.03.2009

Unterrichtung
(zu Drs. 16/419 und 16/1009)

Der Präsident
des Niedersächsischen Landtages
– Landtagsverwaltung –

Hannover, den 26.03.2009

Der Landtag hat in seiner 34. Sitzung am 26.03.2009 folgende Entschließung angenommen:

Mehr Beschäftigte mit Migrationshintergrund in den öffentlichen Dienst – Konzept für Interkulturelle Öffnung entwickeln

In Niedersachsen leben derzeit – nach dem Mikrozensus des Statistischen Bundesamtes – mehr als 1,2 Mio. Menschen mit Migrationshintergrund. Dazu gehören Spätaussiedlerinnen und Spätaussiedler sowie jüdische Zuwanderer mit ihren Familien ebenso wie Ausländerinnen und Ausländer und Eingebürgerte. Das bedeutet einen Anteil an der niedersächsischen Gesamtbevölkerung von rund 16 %. Niedersachsen ist damit ein Land mit großer kultureller Vielfalt. Schon heute ist absehbar, dass dieser prozentuale Anteil weiter steigen wird. Das stellt auch den öffentlichen Dienst vor neue Herausforderungen. Er sollte seine Bemühungen, sich verstärkt für Beschäftigte mit Migrationshintergrund zu öffnen, intensivieren.

Die Einstellung in den Landesdienst erfolgt nach Eignung und Befähigung. Der Landtag ist der Auffassung, dass im Rahmen der Auswahlverfahren zur Einstellung in den Landesdienst auch die besonderen Fähigkeiten von Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund noch stärker Beachtung finden sollten. Mittel- und langfristig sollte der Beschäftigungsanteil von Menschen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst erhöht werden.

Der Landtag begrüßt, dass sich die Landesregierung mit der im Mai 2008 erfolgten Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ zu einer entsprechend ausgerichteten Personalpolitik in der Landesverwaltung verpflichtet hat. Im Mittelpunkt der „Charta der Vielfalt“ stehen eine Entscheidungskultur und ein Arbeitsklima, die mit einer Wertschätzung von Vielfalt verbunden sind. Dies soll und wird zur Folge haben, dass bei personalwirtschaftlichen Entscheidungen u.a. auch interkulturelle Fähigkeiten stärker Beachtung finden werden.

Der Landtag begrüßt auch die Bemühungen der Landesregierung im Bereich der Polizei, mehr Beschäftigte mit Migrationshintergrund einzustellen. Dieses Engagement sollte auf alle Bereiche des öffentlichen Dienstes ausgeweitet werden. Dazu ist das Interesse junger Menschen mit Migrationshintergrund an einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst zu wecken.

Beschäftigte im öffentlichen Dienst, die die Kulturen und Lebensweisen hier lebender Menschen mit Zuwanderungsgeschichte kennen, sind selbst ein Zeichen erfolgreicher Integration und werden zugleich zu mehr Integration und Verständigung beitragen.

Daher möge die Landesregierung

1. Konzepte für die interkulturelle Öffnung des öffentlichen Dienstes erarbeiten und mit Hilfe von gezielten Informationskampagnen auf vorhandene Möglichkeiten zur Beschäftigung im öffentlichen Dienst hinweisen,
2. die interkulturelle Kompetenz in der Landesverwaltung durch Fortbildungsprogramme stärken und andere öffentliche Arbeitgeber bei ähnlichen Vorhaben unterstützen,
3. die Auswahlverfahren für alle Ausbildungsberufe im öffentlichen Dienst dahingehend anpassen, dass insbesondere Mehrsprachigkeit und interkulturelle Kompetenzen stärker Beachtung finden,
4. Zuwanderinnen und Zuwanderer durch vereinfachte und erleichterte Anerkennungspraxis von im Ausland erworbenen Qualifikationen den Zugang in den öffentlichen Dienst eröffnen und gegebenenfalls Ausbildungswege verkürzen,
5. diese Ziele in das niedersächsische Handlungsprogramm Integration aufnehmen und den Erfolg der Maßnahmen evaluieren,
6. auch an die anderen öffentlichen Arbeitgeber in Niedersachsen appellieren, sich dieser Zielsetzung anzuschließen.



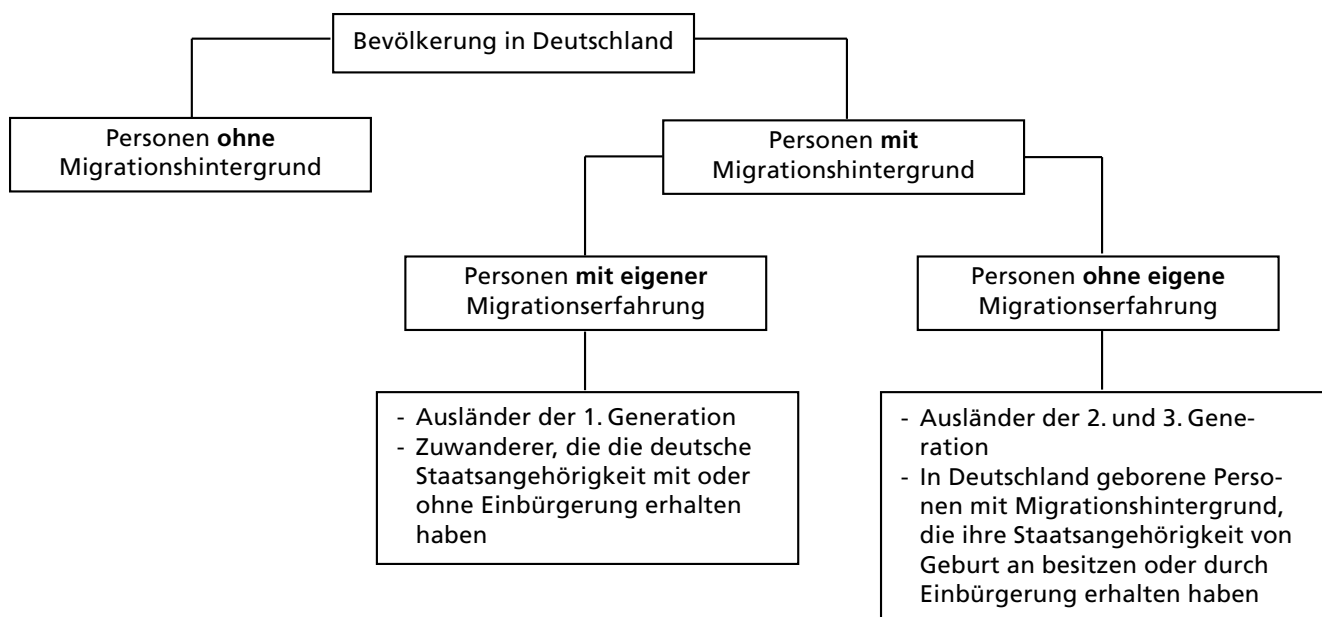
V.3. Definition Migrationshintergrund nach dem Beschluss der Konferenz der Länderintegrationsminister vom 30.09.2008

„Einen Migrationshintergrund haben Personen, die mindestens eines der nachfolgend genannten Merkmale aufweisen:

- ausländische Staatsangehörige,
- im Ausland geborene und seit 1. Januar 1950 zugewanderte Personen,
- Eingebürgerte,
- Kinder, bei denen mindestens ein Elternteil in eine der o.g. Kategorien fällt.“

Detaillierter lässt sich diese Definition wie folgt darstellen:

- a) Menschen mit ausländischer Staatsangehörigkeit
 - I. Zugewanderte Ausländer
 - II. In Deutschland geborene Ausländer
- b) Deutsche mit Migrationshintergrund
 - I. seit 01.01.1950 zugewanderte Deutsche mit Migrationshintergrund
 - a) (Spät-)aussiedler,
 - b) eingebürgerte zugewanderte Ausländer,
 - II. nicht zugewanderte Deutsche mit Migrationshintergrund
 - a) eingebürgerte nicht zugewanderte Ausländer,
 - b) Kinder zugewanderter (Spät-)aussiedler,
 - c) Kinder zugewanderter oder in Deutschland geborener eingebürgerter ausländischer Eltern,
 - d) Kinder ausländischer Eltern, die bei Geburt zusätzlich die deutsche Staatsangehörigkeit erhalten haben (ius soli),
 - e) Kinder mit einseitigem Migrationshintergrund, bei denen nur ein Elternteil Migrant oder in Deutschland geborener Eingebürgerter oder Ausländer ist.



V.4.

Fragebogen der Freien und Hansestadt Hamburg zur Erfassung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund (Auszüge)

Beschäftigtenbefragung „Migrationshintergrund“

Bitte beachten Sie die folgenden Hinweise vor dem Ausfüllen des Fragebogens:

Die Beschäftigtenbefragung richtet sich an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der hamburgischen Verwaltung – sowohl an diejenigen mit als auch an diejenigen ohne einen Migrationshintergrund.

Der Fragebogen ist ausschließlich für die Person gedacht, die angeschrieben wurde. Die Beantwortung der Fragen ist freiwillig und anonym. Die Erhebung dient allein statistischen und planerischen Zwecken. Sie können sich entscheiden, ob Sie den ausgefüllten Fragebogen in dem beigefügten Rückumschlag an das Statistikamt Nord zurücksenden oder Ihre Eingaben direkt – online – in einer geschützten Datenbank des Statistikamtes Nord (www.statistik-nord.de/Personalbefragung) vornehmen; die Onlinebearbeitung ist von jedem PC mit Internetzugang möglich. Sollten Sie sich für die Onlinebearbeitung entscheiden, so nutzen Sie für den Zugang bitte die folgende Benutzerkennung mit dem dazugehörigen Passwort.

Benutzerkennung:

Passwort:

Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an. Alle Fragen sind eindeutig und geschlossen formuliert; im Regelfall ist je Frage nur eine Antwort möglich. Die zugeschickten Fragebögen werden maschinell gelesen. Sie erleichtern uns diese Arbeit, wenn Sie den Bogen mit einem schwarzen Stift ausfüllen und Ihre Antworten kräftig innerhalb der Kästchen markieren.

A – Fragen zu Ihrem Beschäftigungsverhältnis

1. Seit wann sind Sie in der Hamburger Verwaltung beschäftigt?

Seit weniger als 5 Jahren

Seit 5 bis 9 Jahren

Seit 10 bis 19 Jahren

Seit 20 bis 29 Jahren

Seit 30 bis 39 Jahren

Seit mehr als 39 Jahren

2. Sind Sie zurzeit noch in der Ausbildung?

Ja

Wenn „Ja“, weiter mit Frage 5.

Nein

3. Haben Sie eine Ausbildung in der Hamburger Verwaltung absolviert?

Ja

Nein

4. Sind Sie teilzeitbeschäftigt?

Ja

Nein

5. Welcher Berufsgruppe gehören Sie an?

Arbeitnehmerin/Arbeitnehmer

Beamtin/Beamter



6. Welcher Laufbahngruppe/Funktionsebene gehören Sie an?

(bei Angestellten bitte vergleichbare Zuordnung)

- Einfacher Dienst
- Mittlerer Dienst
- Gehobener Dienst
- Höherer Dienst

7. Sind Sie eine Führungskraft bzw. haben Sie eine Vorgesetztenfunktion?

- Ja
- Nein

8. In welcher Behörde arbeiten Sie?

9. In welchem Tätigkeitsbereich sind Sie beschäftigt?

- Allgemeine Verwaltung
- Justiz:
- Rechtspflegerschaft
- Richter/innen, Staatsanwälte/innen
- Servicebereich Gerichte u. Staatsanwaltschaften
- Strafvollzugspersonal
- Lehrkräfte an staatlichen Schulen:
- Lehrkräfte an Beruflichen Schulen
- Lehrkräfte an Gesamtschulen
- Lehrkräfte an Grund/Haupt/Realschulen
- Lehrkräfte an Gymnasien
- Lehrkräfte an Sonderschulen
- Lehrkräfte, sonstige
- Lehrkräfte an Hochschulen:
- Hochschullehrkräfte, Dozenten/innen
- Polizeivollzugsdienst
- usw.

B – Fragen zum Migrationshintergrund

Die folgenden Fragen beziehen sich auf das Thema „Migrationshintergrund“.
(Wir verwenden die Definition des Statistischen Bundesamtes für den Mikrozensus 2005.)

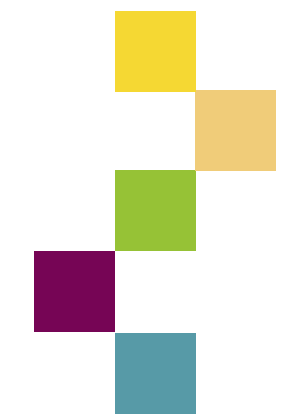
10. Haben Sie einen Migrationshintergrund?

Prüfen Sie bitte gründlich die folgenden Aussagen. Sie verfügen über einen Migrationshintergrund, wenn bereits eine der folgenden Aussagen auf Sie zutrifft.

- A. Sie haben eine ausländische Staatsangehörigkeit.
- B. Sie sind deutsche/r Staatsangehörige/r mit Migrationshintergrund, wenn:
 - I. Sie Spätaussiedler/in sind,
 - II. Sie die deutsche Staatsangehörigkeit durch Einbürgerung erworben haben,
 - III. mindestens ein Elternteil
 - a) ausländische/r Staatsangehörige/r ist (war),
 - b) Spätaussiedler/in ist (war) oder
 - c) die deutsche Staatsbürgerschaft durch Einbürgerung erworben hat.

Ihre Antwort:

- Ja, ich habe einen Migrationshintergrund
- (A) als ausländische/r Staatsangehörige/r
- o d e r
- (B) als deutsche/r Staatsangehörige/r
- (auch bei doppelter Staatsbürgerschaft)
- Nein, ich habe keinen Migrationshintergrund
- Wenn „Nein“, weiter mit Frage 13.



11. In welchem Land sind Sie, Ihr Vater und/oder Ihre Mutter geboren?

Bitte tragen Sie die zutreffende/n Ziffer/n aus der Liste der Staaten (siehe Anhang) ein.

Ihr Geburtsland

Geburtsland Ihres Vaters

Geburtsland Ihrer Mutter

12. Wie lange leben Sie bereits in Deutschland?

Seit meiner Geburt

o d e r

Seit meinem Zuzug:

2004 oder später

1999 bis 2003

1994 bis 1998

1989 bis 1993

1970 bis 1988

1950 bis 1969

1949 oder früher

C – Zum Abschluss bitten wir Sie um einige statistische Angaben

13. Wie alt sind Sie?

Unter 20 Jahre

20 bis 29 Jahre

30 bis 39 Jahre

40 bis 49 Jahre

50 bis 59 Jahre

60 Jahre und älter

14. Welches Geschlecht haben Sie?

Weiblich

Männlich

15. Welchen höchsten allgemeinen Schulabschluss haben Sie?

Haupt-(Volks-)Schulabschluss

Realschulabschluss/mittlere Reife

Fachhochschulreife

Allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife/Abitur

Habe keinen allgemeinen Schulabschluss

16. Welchen höchsten Ausbildungs- bzw. Studienabschluss haben Sie?

Abschluss einer Berufsausbildung

Fachhochschulabschluss

Abschluss einer Universität

Promotion/Habilitation

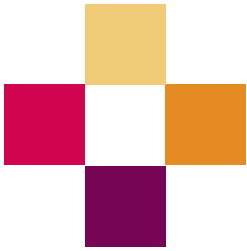
Habe einen anderen Abschluss

Habe keinen Abschluss

Wir danken Ihnen ganz herzlich für Ihre Unterstützung!

Anhang: Liste der Staaten





Herausgeber:
Niedersächsisches Ministerium
für Inneres, Sport und Integration
Ref. 54 – Integrationsbeauftragte
Lavesallee 6, 30169 Hannover

Internet:
www.mi.niedersachsen.de
www.integrationsbeauftragte.niedersachsen.de

Text Praxisbeispiele, Gestaltung:
Heinke Liere, Uwe Klimansky
Punktum. Büro für Kommunikation

Fotos:
Jan Vetter fotoworx.de
Frank Michael Voigt, Polizeiakademie Niedersachsen (S.1, S. 21, S. 25)
Deborah Jayne Kinsey (S. 23)
Peter Steffen Fotografie (S.19)

Druck:
LGN – Landesvermessung + Geobasisinformation Niedersachsen

Die Broschüre darf, wie alle Broschüren der Landesregierung,
nicht zur Wahlwerbung in Wahlkämpfen verwendet werden

Juni 2009